

MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PADA PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA

DHAIFINA FILDZAH^{1)*}, MATIN², DESI RAHMAWATI³

^{1,2,3}Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta

email: dhaifildzah.college@gmail.com¹⁾, matin@unj.ac.id²⁾, Desi-Rahmawati@unj.ac.id³⁾

*) Korespondensi: dhaifildzah.college@gmail.com

Naskah diterima: 01 Maret 2026 - disetujui: 28 Mei 2026

ABSTRAK

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) memerlukan manajemen pendidikan dan pelatihan yang efektif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen pendidikan dan pelatihan pada penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia menggunakan perspektif fungsi manajemen Stephen P. Robbins. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan melibatkan delapan informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui wawancara semi terstruktur, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahap *planning* diwujudkan melalui pemetaan kebutuhan penyelenggaraan serta penyusunan kurikulum dan komponen pelatihan. Tahap *leading* dilaksanakan melalui *blended learning*, pendampingan, dan implementasi aksi perubahan. Tahap *controlling* dilakukan melalui evaluasi terhadap peserta, tenaga pelatihan, penyelenggara, serta implementasi aksi perubahan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi fungsi manajemen pada penyelenggaraan PKP tidak dilaksanakan dalam tahapan yang berdiri sendiri, melainkan disesuaikan dengan karakteristik penyelenggaraan yang berbasis regulasi sehingga fungsi *organizing* terintegrasi dalam tahap *planning*. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dengan menunjukkan bahwa penerapan fungsi manajemen pada penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan ASN dapat menyesuaikan karakteristik organisasi dan regulasi, sehingga memperkaya kajian mengenai manajemen pendidikan dan pelatihan bagi pengembangan program pelatihan kepemimpinan ASN.

Kata kunci: Manajemen; Pendidikan; Pelatihan; Kepemimpinan.

ABSTRACT

The development of the competencies of Indonesian Civil Servants requires effective education and training management to support the achievement of organizational goals. This study aims to analyze education and training management in the implementation of the Supervisory Leadership Training Program (Pelatihan Kepemimpinan Pengawas) at the National Institute of Public Administration of the Republic of Indonesia using Stephen P. Robbins' management functions as the analytical framework. This study employed a descriptive qualitative approach involving eight informants selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews, observation, and document analysis. The findings indicate that the planning function is reflected in training needs identification, curriculum development, and the preparation of training components. The leading function is implemented through blended learning, coaching and mentoring, and the implementation of change projects. The controlling function is carried out through the evaluation of participants, trainers, training organizers, and change project implementation. The findings also reveal that the implementation of management functions in the PKP program is not conducted as separate stages but is adapted to the characteristics of a regulation-based training system, resulting in the integration of the organizing function into the planning stage. This study provides an empirical contribution by demonstrating that the application of management functions in leadership training for civil servants can be adapted to organizational characteristics and regulatory frameworks, thereby enriching the literature on education and training management for the development of civil servant leadership training programs.

Keywords: Management; Education; Training; Leadership.

PENDAHULUAN

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu instrumen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia yang berperan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi individu sesuai dengan tuntutan organisasi. Dalam sektor publik, pendidikan dan pelatihan menjadi bagian penting dari pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) agar mampu menjalankan tugas pemerintahan secara profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Pengembangan kompetensi ASN menjadi semakin penting seiring dengan tuntutan reformasi birokrasi, transformasi digital pemerintahan, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan memerlukan manajemen yang sistematis agar seluruh tahapan pelatihan mampu mendukung tercapainya tujuan pembelajaran sekaligus tujuan organisasi. Pandangan tersebut sejalan dengan Uliana et al. (2022) yang menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja.

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas materi pembelajaran, tetapi juga oleh bagaimana

keseluruhan proses pengelolaan pelatihan dirancang sejak tahap perencanaan hingga evaluasi. Setiap tahapan memiliki keterkaitan dalam memastikan bahwa program pelatihan mampu menjawab kebutuhan organisasi maupun kebutuhan peserta. Oleh karena itu, keberhasilan suatu program pelatihan tidak hanya diukur dari terselenggaranya kegiatan pembelajaran, tetapi juga dari kemampuan manajemen pelatihan dalam menghasilkan peningkatan kompetensi yang berkelanjutan. Sejalan dengan hal tersebut, Iswan (2021) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan dan pelatihan merupakan proses pengelolaan seluruh komponen pelatihan secara terencana sehingga tujuan pengembangan kompetensi dapat dicapai secara efektif.

Manajemen pendidikan dan pelatihan tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan program pelatihan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi manajemen yang saling berkaitan dalam setiap tahapan penyelenggaraannya. Stephen P. Robbins (2017) menjelaskan bahwa manajemen dilaksanakan melalui empat fungsi utama, yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*. Keempat fungsi tersebut menjadi kerangka konseptual untuk memahami bagaimana suatu program dikelola sejak tahap perencanaan, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan kegiatan, hingga pengendalian melalui evaluasi. Oleh karena itu, fungsi-fungsi manajemen

tersebut digunakan dalam penelitian ini sebagai perspektif untuk menganalisis penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Dalam pengembangan kompetensi ASN, salah satu program yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia adalah Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP). Program ini ditujukan untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan pejabat pengawas atau pegawai eselon IV yang akan menduduki jabatan pengawas melalui proses pembelajaran yang mengintegrasikan aspek manajerial, kepemimpinan, dan implementasi perubahan di unit kerja. Penyelenggaraan PKP tidak terlepas dari proses manajemen pendidikan dan pelatihan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi sebagai satu kesatuan proses penyelenggaraan pelatihan. Oleh karena itu, pengelolaan PKP memerlukan manajemen pendidikan dan pelatihan yang mampu mengintegrasikan setiap tahapan penyelenggaraan agar tujuan pengembangan kompetensi kepemimpinan ASN dapat tercapai secara optimal.

Kajian mengenai manajemen pendidikan dan pelatihan telah banyak dilakukan dengan fokus yang beragam. Gould et al. (2004) mengembangkan kerangka *Training Needs Analysis* (TNA) sebagai dasar dalam menyusun program

pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selanjutnya, Maratush Sholikhah dan Munir (2023) menegaskan bahwa analisis kebutuhan pelatihan merupakan bagian penting dalam manajemen diklat karena menjadi dasar penentuan bentuk dan tujuan pelatihan. Sementara itu, Karimi et al. (2023) mengkaji manajemen pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pengawas dalam pengembangan kualitas kinerja ASN dengan menitikberatkan pada pengelolaan penyelenggaraan pelatihan. Ketiga penelitian tersebut menunjukkan bahwa kajian mengenai pendidikan dan pelatihan lebih banyak membahas aspek tertentu, seperti analisis kebutuhan pelatihan maupun penyelenggaraan program, sehingga belum memberikan gambaran yang utuh mengenai proses manajemen pendidikan dan pelatihan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pada penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pada penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, tetapi juga menganalisis implementasi ketiga tahapan tersebut menggunakan perspektif fungsi manajemen Stephen P. Robbins. Melalui pendekatan tersebut, penelitian ini memberikan gambaran mengenai bagaimana fungsi planning, leading, dan controlling diwujudkan dalam

penyelenggaraan PKP serta menunjukkan bahwa aktivitas yang merepresentasikan fungsi organizing terintegrasi dalam tahap perencanaan sesuai dengan karakteristik penyelenggaraan PKP di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian dilaksanakan di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) pada periode Februari hingga November 2025 dengan fokus pada manajemen pendidikan dan pelatihan dalam penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) yang meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Informan penelitian melibatkan delapan informan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, terdiri atas satu Direktur Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan, satu analis kebijakan, tiga pengelola penyelenggaraan pelatihan, satu widyaiswara, dan dua alumni PKP yang memiliki keterlibatan langsung dalam penyelenggaraan program.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara semi terstruktur, observasi, dan studi dokumentasi terhadap berbagai dokumen pendukung penyelenggaraan PKP. Sebelum proses wawancara dilaksanakan, peneliti menjelaskan tujuan penelitian, dan telah memperoleh persetujuan informan untuk berpartisipasi. Data yang terkumpul dianalisis

menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (2014) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, hasil observasi, serta dokumen yang berkaitan dengan penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. Selain itu, peneliti melakukan *member checking* selama proses wawancara dengan mengonfirmasi kembali pemahaman terhadap jawaban informan untuk memastikan kesesuaian antara interpretasi peneliti dan maksud yang disampaikan oleh informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dilaksanakan melalui beberapa tahapan yang mengacu pada Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Proses perencanaan diawali dengan penyusunan pemetaan kebutuhan penyelenggaraan PKP oleh Lembaga Pelatihan Terakreditasi sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan penyelenggaraan program pelatihan pada tahun berjalan. Salah satu informan selaku analis kebijakan menyatakan bahwa, "...perlu ditetapkan tenaga

pelatihan, yaitu calon pengajar yang akan terlibat dalam satu angkatan pelatihan. Mereka harus disiapkan sejak awal, mencakup pengajar untuk seluruh agenda (Agenda 1 hingga Agenda 4), termasuk pengajar yang akan terlibat dalam kegiatan kunjungan atau visitasi..." (IP-1). Selain menyusun pemetaan kebutuhan, lembaga pelatihan juga menyusun laporan penyelenggaraan PKA dan PKP yang menjadi bagian dari dokumen pendukung dalam proses pengajuan penyelenggaraan pelatihan.

Setelah pemetaan kebutuhan disusun, pimpinan Lembaga Pelatihan Terakreditasi menyampaikan surat pemberitahuan kesiapan penyelenggaraan PKP kepada Deputi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN. Surat tersebut kemudian ditindaklanjuti oleh Deputi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN melalui pemberian persetujuan atau penolakan terhadap usulan penyelenggaraan. Apabila usulan disetujui, surat persetujuan tersebut menjadi dasar bagi lembaga pelatihan untuk memperoleh Kuota Rencana Anggaran (KRA) sebelum penyelenggaraan pelatihan dilaksanakan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa setelah memperoleh persetujuan penyelenggaraan, proses perencanaan dilanjutkan dengan penyusunan berbagai komponen penyelenggaraan pelatihan. Komponen tersebut meliputi penyusunan kurikulum berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1

Tahun 2023 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan, penyusunan jadwal pembelajaran, penetapan peserta, penugasan tenaga pelatihan yang terdiri atas widyaiswara, narasumber, *coach*, mentor, dan penguji seminar, serta penyiapan sarana dan prasarana pembelajaran, termasuk pemanfaatan *Learning Management System* (LMS). Selain itu, penyelenggara juga menyusun kebutuhan anggaran dan melakukan koordinasi dengan unit-unit terkait guna mendukung pelaksanaan pelatihan.

Kemudian pada pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dilaksanakan berdasarkan kurikulum dan pedoman penyelenggaraan yang telah ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara. Pelaksanaan pembelajaran terdiri atas pembelajaran mandiri, pembelajaran klasikal, dan implementasi aksi perubahan yang dirancang untuk mendukung pencapaian kompetensi kepemimpinan peserta. Sebelum pembelajaran dimulai, peserta mengikuti orientasi mengenai mekanisme pelatihan, tahapan pembelajaran, penggunaan *Learning Management System* (LMS), serta ketentuan akademik selama mengikuti PKP. Widyaiswara menjelaskan, *"...kita sudah mengarah ke blended learning, jadi mereka itu banyak menggunakan bahan-bahan pembelajaran dari LMS. Jadi mereka akses sendiri ketika belajar mandiri. Nanti mereka upload tugas juga di situ...."* (IP-2)

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi, proses pembelajaran dilaksanakan melalui berbagai metode, seperti ceramah interaktif, diskusi kelompok, studi kasus, penugasan, presentasi, seminar, dan pendampingan aksi perubahan. Dalam pelaksanaannya, pembelajaran melibatkan widyaiswara, narasumber, coach, mentor, dan penguji seminar yang memiliki peran sesuai dengan tahapan pembelajaran. Selain itu, LMS dimanfaatkan sebagai media untuk mendistribusikan materi pembelajaran, pengumpulan tugas, penyampaian informasi akademik, serta mendukung komunikasi antara penyelenggara, tenaga pelatihan, dan peserta selama pelaksanaan program.

Selanjutnya, evaluasi penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dilaksanakan terhadap proses maupun hasil pelatihan sebagai bagian dari penyelenggaraan program. Evaluasi dilakukan terhadap peserta, tenaga pelatihan, penyelenggara, pelayanan administrasi, serta sarana dan prasarana pembelajaran. Selain itu, evaluasi juga dilaksanakan terhadap implementasi aksi perubahan sebagai bagian dari rangkaian pembelajaran PKP.

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi, evaluasi peserta dilakukan melalui penilaian terhadap capaian pembelajaran yang meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap selama mengikuti pelatihan.

Penilaian tersebut dilakukan melalui berbagai bentuk evaluasi, seperti penugasan, presentasi, seminar aksi perubahan, serta penilaian terhadap implementasi aksi perubahan di lingkungan kerja. Sementara itu, evaluasi terhadap tenaga pelatihan dan penyelenggara dilakukan melalui instrumen umpan balik yang diisi oleh peserta untuk memberikan penilaian terhadap proses pembelajaran, kualitas fasilitator, pelayanan administrasi, dan fasilitas pendukung pelatihan. Sebagaimana disampaikan oleh analis kebijakan, *"...Evaluasi kita lakukan secara berkala supaya quality assurance, jaminan kualitas itu bagus, dan kita menerapkan continuous improvement. Jadi evaluasi tidak hanya dilakukan di akhir, tetapi harus dilakukan secara berkala agar setiap kendala dapat segera diperbaiki..."* (IP-1). Pelaksanaan evaluasi tersebut dilakukan secara berkala sebagai bagian dari upaya menjaga mutu penyelenggaraan pelatihan.

Pembahasan

Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan PKP (*Planning*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahap perencanaan penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) diawali melalui pemetaan kebutuhan penyelenggaraan, penyusunan laporan penyelenggaraan, pengajuan kesiapan pelaksanaan kepada Deputi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN, hingga

diperolehnya persetujuan penyelenggaraan sebagai dasar penetapan Kuota Rencana Anggaran (KRA). Setelah persetujuan diperoleh, penyelenggara menyusun kurikulum, menetapkan peserta dan tenaga pelatihan, menyusun jadwal pembelajaran, menyiapkan sarana pembelajaran, serta melakukan koordinasi dengan berbagai pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pelatihan.

Rangkaian kegiatan tersebut menunjukkan bahwa proses perencanaan PKP tidak hanya diarahkan untuk menetapkan tujuan dan program pelatihan, tetapi juga memastikan kesiapan berbagai sumber daya sebelum pelaksanaan dimulai. Berbeda dengan proses perencanaan pelatihan yang umumnya memberikan keleluasaan kepada penyelenggara dalam menentukan mekanisme pelaksanaan, perencanaan PKP dilaksanakan dalam kerangka regulasi yang telah ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui pedoman penyelenggaraan dan kurikulum. Kondisi ini menyebabkan proses perencanaan lebih berorientasi pada sinkronisasi kebutuhan penyelenggaraan dengan ketentuan yang berlaku serta koordinasi antarpihak untuk menjamin kesesuaian pelaksanaan program. Kondisi tersebut sejalan dengan fungsi *planning* menurut Robbins (2017) yang menekankan bahwa perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan organisasi serta menentukan tindakan

yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam penyelenggaraan PKP, fungsi *planning* tidak hanya diwujudkan melalui penyusunan kebutuhan penyelenggaraan, kurikulum, jadwal, anggaran, dan perangkat pembelajaran, tetapi juga melalui penyesuaian seluruh proses perencanaan terhadap ketentuan regulasi yang menjadi dasar penyelenggaraan program.

Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan PKP (*Leading*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dilaksanakan melalui pendekatan *blended learning* yang memadukan pembelajaran mandiri, pembelajaran klasikal, serta implementasi aksi perubahan di lingkungan kerja peserta. Proses pembelajaran tidak hanya berorientasi pada penyampaian materi, tetapi juga menempatkan peserta sebagai aktor utama dalam mengembangkan kompetensi kepemimpinan melalui pengalaman belajar yang bersifat aplikatif. Pelaksanaan tersebut sesuai dengan pedoman penyelenggaraan PKP yang mengatur pembelajaran secara bertahap mulai dari pembelajaran sinkron dan asinkron, pembimbingan, seminar aksi perubahan, hingga implementasi aksi perubahan di tempat kerja.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa selama proses pelaksanaan, penyelenggara tidak hanya mengelola kegiatan pembelajaran, tetapi juga

membangun interaksi yang berkelanjutan antara peserta dengan widyaiswara, narasumber, *coach*, mentor, dan penguji seminar. Interaksi tersebut diwujudkan melalui kegiatan pembelajaran, pembimbingan, konsultasi, serta pendampingan selama penyusunan dan implementasi aksi perubahan. Apabila dianalisis menggunakan fungsi manajemen Robbins (2017), kondisi tersebut mencerminkan fungsi *leading*, yaitu bagaimana proses pelaksanaan diarahkan melalui komunikasi, pembimbingan, koordinasi, dan pemberian motivasi agar tujuan pelatihan dapat dicapai sesuai dengan kompetensi yang diharapkan.

Pelaksanaan PKP juga menunjukkan bahwa proses pembelajaran tidak berhenti pada transfer pengetahuan di dalam kelas, tetapi dilanjutkan melalui implementasi aksi perubahan di lingkungan kerja peserta. Tahapan tersebut memberikan kesempatan kepada peserta untuk menerapkan kompetensi kepemimpinan yang telah dipelajari dalam konteks pekerjaan nyata. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Karimi et al. (2023) yang menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan kepemimpinan tidak hanya menekankan aspek pembelajaran di kelas, tetapi juga implementasi kompetensi kepemimpinan melalui praktik di lingkungan kerja. Namun demikian, penelitian ini memiliki perbedaan konteks karena pelaksanaan PKP di Lembaga Administrasi Negara RI

diselenggarakan berdasarkan pedoman dan kurikulum yang telah ditetapkan secara nasional. Kondisi tersebut menyebabkan proses implementasi aksi perubahan tidak hanya menjadi bagian dari strategi pembelajaran, tetapi juga merupakan tahapan wajib dalam penyelenggaraan PKP. Dengan demikian, proses pelaksanaan PKP memperlihatkan bahwa fungsi *leading* diwujudkan melalui proses pembelajaran yang melibatkan pendampingan secara berkelanjutan serta mendorong peserta mengimplementasikan hasil pembelajaran dalam pelaksanaan tugas jabatan. Temuan ini memperlihatkan bahwa penerapan fungsi *leading* pada penyelenggaraan PKP disesuaikan dengan karakteristik regulasi pelatihan yang mengintegrasikan proses pembelajaran dengan implementasi aksi perubahan di lingkungan kerja.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan *Learning Management System* (LMS) menjadi bagian dari proses pelaksanaan pembelajaran. Sebagaimana disampaikan oleh analis kebijakan, "...kita tuh baru tahun ini pilot-in lagi, namanya Sibangkom. Ini hasil update dari LMS sebelumnya.... Tapi sebagai antisipasi, kita juga punya LMS yang dikelola secara internal, yaitu ASN Unggul...." (IP-1). LMS digunakan untuk mengakses materi pembelajaran, mengumpulkan tugas, menyampaikan informasi akademik, serta memfasilitasi komunikasi antara peserta

dan tenaga pelatihan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi mendukung pelaksanaan pembelajaran yang lebih fleksibel sesuai dengan karakteristik penyelenggaraan PKP. Dalam perspektif fungsi leading, penggunaan LMS tidak hanya berfungsi sebagai media pembelajaran, tetapi juga menjadi sarana yang mendukung komunikasi dan koordinasi selama proses pelaksanaan pelatihan berlangsung.

Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan PKP (Controlling)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi dalam penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) tidak hanya dilakukan pada akhir pelatihan, tetapi berlangsung selama proses pembelajaran hingga implementasi aksi perubahan di lingkungan kerja peserta. Evaluasi mencakup penilaian terhadap peserta, tenaga pelatihan, penyelenggara, pelayanan administrasi, serta sarana pembelajaran. Selain itu, implementasi aksi perubahan juga menjadi bagian dari proses evaluasi untuk mengetahui penerapan kompetensi kepemimpinan peserta setelah mengikuti pembelajaran.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai pengukuran capaian belajar peserta, tetapi juga menjadi dasar bagi penyelenggara dalam memperoleh umpan balik terhadap pelaksanaan program pelatihan. Dalam perspektif fungsi manajemen Robbins (2017),

kondisi tersebut mencerminkan fungsi *controlling*, yaitu proses pemantauan dan pengendalian pelaksanaan kegiatan melalui pengukuran hasil serta pemberian umpan balik sebagai dasar perbaikan penyelenggaraan program. Dengan demikian, evaluasi pada PKP tidak hanya diarahkan untuk menilai keberhasilan peserta, tetapi juga mengendalikan kualitas penyelenggaraan pelatihan secara menyeluruh.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa mekanisme evaluasi PKP telah mencerminkan empat level evaluasi pelatihan menurut Kirkpatrick dalam Nurbiyati (2019), yaitu *reaction, learning, behavior, dan results*. *Reaction* diwujudkan melalui evaluasi kepuasan peserta terhadap proses pembelajaran, tenaga pelatihan, penyelenggara, serta fasilitas pelatihan. *Learning* terlihat melalui penilaian terhadap penguasaan kompetensi peserta selama mengikuti proses pembelajaran. Selanjutnya, *behavior* diwujudkan melalui implementasi aksi perubahan yang menggambarkan penerapan kompetensi kepemimpinan peserta di lingkungan kerja. Adapun *results* tercermin dari pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar penyempurnaan penyelenggaraan PKP pada pelaksanaan berikutnya.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa fungsi *controlling* dalam penyelenggaraan PKP tidak hanya dilakukan melalui pengukuran hasil pembelajaran, tetapi juga melalui

mekanisme evaluasi yang berkelanjutan terhadap seluruh komponen penyelenggaraan pelatihan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Kirkpatrick yang menempatkan evaluasi sebagai proses untuk menilai efektivitas pelatihan secara bertingkat, serta mendukung temuan Karimi et al. (2023) yang menunjukkan bahwa evaluasi dalam pelatihan kepemimpinan berperan sebagai dasar dalam pengembangan dan penyempurnaan penyelenggaraan program pelatihan pada periode berikutnya.

Berdasarkan hasil pembahasan, penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia menunjukkan bahwa manajemen pendidikan dan pelatihan dilaksanakan melalui tiga tahapan utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Ketiga tahapan tersebut apabila dianalisis menggunakan perspektif fungsi manajemen Stephen P. Robbins telah merepresentasikan fungsi *planning*, *leading*, dan *controlling*. Adapun fungsi *organizing* tidak muncul sebagai tahapan yang berdiri sendiri dalam penyelenggaraan PKP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas yang berkaitan dengan pengorganisasian, seperti penetapan tenaga pelatihan, pembagian tugas, koordinasi antarunit, serta penyiapan sumber daya, telah dilakukan sejak tahap perencanaan

sebagaimana diatur dalam pedoman penyelenggaraan PKP.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi fungsi manajemen dalam penyelenggaraan PKP di LAN RI disesuaikan dengan karakteristik organisasi yang berbasis regulasi. Pedoman penyelenggaraan telah mengatur secara rinci pembagian tugas, mekanisme koordinasi, serta kebutuhan sumber daya sejak tahap perencanaan, sehingga aktivitas *organizing* tidak muncul sebagai tahapan operasional yang terpisah.

Dengan demikian, penelitian ini tidak menunjukkan adanya penyimpangan terhadap kerangka fungsi manajemen Robbins. Sebaliknya, temuan ini menunjukkan bahwa fungsi *organizing* dalam penyelenggaraan PKP di LAN RI tidak diimplementasikan sebagai tahapan yang berdiri sendiri, tetapi telah terintegrasi dalam tahap *planning* melalui pengaturan pembagian tugas, koordinasi, dan penyiapan sumber daya sejak awal penyelenggaraan.

KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan gambaran mengenai implementasi manajemen pendidikan dan pelatihan pada penyelenggaraan PKP di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia yang dapat menjadi referensi dalam pengembangan program pelatihan kepemimpinan Aparatur Sipil Negara. Secara praktis, hasil penelitian ini mengindikasikan pentingnya penguatan

monitoring terhadap implementasi aksi perubahan pascapelatihan serta pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar penyempurnaan kurikulum, metode pembelajaran, dan penyelenggaraan pelatihan secara berkelanjutan.

Meskipun demikian, penelitian ini terbatas pada penyelenggaraan PKP di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia sehingga temuan yang diperoleh menggambarkan implementasi manajemen pendidikan dan pelatihan pada konteks tersebut. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji implementasi manajemen pendidikan dan pelatihan pada jenis pelatihan kepemimpinan maupun instansi yang berbeda, serta menggunakan pendekatan komparatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai implementasi fungsi manajemen dalam penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan ASN. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat mengeksplorasi efektivitas implementasi aksi perubahan setelah peserta kembali ke lingkungan kerjanya sebagai bentuk keberlanjutan hasil pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. Syakir Media Press.
- Aman, K. (2020). *Analisis terhadap peran dan fungsi coach dan mentor dalam diklat kepemimpinan pada BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan*. Retrieved from <https://bpsdmd.sumselprov.go.id/w eb/userfiles/7554-20250805.pdf> diakses pada 6 Mei, 2025
- Gould, D., Kelly, D., & White, I. (2004). Training needs analysis: an evaluation framework. *Nursing standard*, 18(20), 33–36. <https://doi.org/10.7748/ns2004.01.18.20.33.c3534>
- Hafulyon & Fitria, R. (2018). *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*, Prenamedia Group.
- Hayu Dwimawanti, I. (2024). Kualitas pelayanan publik (Salah satu parameter keberhasilan otonomi daerah). *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 1(1), 109–116. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/dialogue/article/view/574/455>
- Iswan. (2021). *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Raja Grafindo Persada.
- Karimi, Z. N., Wasliman, I., & Dianawati, E. (2023). Manajemen pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pengawas dalam mengembangkan kualitas kinerja aparatur sipil negara. *Wahana Didaktika Jurnal Ilmu Kependidikan*, 21(2), 292–301. <https://doi.org/10.31851/wahanadidaktika.v21i2.11188>
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022*
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2022*
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2023). *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023*
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2023). *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2023*
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2024). *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 433 Tahun 2024*
- Nurbiyati, T. (2019). Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia: Sebuah review. *Jurnal*

Kajian Bisnis, 23(1), 52–63.
<https://doi.org/10.32477/jkb.v23i1.203>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016).
Management, Pearson Education.

Sholikhah, M., & Munir, M. (2023).
Manajemen Diklat dalam
Menganalisis Kebutuhan
Pelatihan. *INTIZAM: Jurnal
Manajemen Pendidikan
Islam*, 6(2), 72-83.

Uliana, K. A., David, & Maramis, J. B.
(2022). Pendidikan dan Pelatihan
dalam Peningkatan Kinerja di
Bagian SDM Kepolisian Daerah
Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA:
Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen,
Bisnis dan Akuntansi*, 10(2).
<https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.41375>