

MODUL  
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR

# Studi Lapangan

**PKA**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**  
**2021**

**MODUL**  
**STUDI LAPANGAN KINERJA ORGANISASI**  
**PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR**



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**  
**REPUBLIK INDONESIA**  
**TAHUN 2021**

Hak Cipta © pada:  
Lembaga Administrasi Negara  
Edisi Tahun 2021

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia  
Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

**STUDI LAPANGAN KINERJA ORGANISASI**

**Modul Pelatihan Kepemimpinan ADMINISTRATOR**

**TIM PENGARAH SUBSTANSI:**

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

**PENULIS MODUL:**

Dr. Bayu Hikmat Purwana, M.Pd

**REVIEWER:** Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

**EDITOR:** Choirunisa Amalia, A.Md.Ak.

**COVER:** Anton Sri Pambudi, SAP., M.Si.

**Jakarta – LAN – 2021**

**ISBN:**

## KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu, pembangunan SDM juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Penyelenggaraan pelatihan menjadi bidang yang wajib mengikuti perkembangan teknologi. Orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran melalui model pembelajaran e-learning. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan mindset dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui e-learning menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam

penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

## **DAFTAR ISI**

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	3
C. Hasil Belajar	4
D. Indikator Hasil Belajar	4
E. Materi Pokok	4
BAB II STUDI LAPANGAN KINERJA ORGANISASI	5
A. Konsepsi Desain Pembelajaran Studi lapangan Kinerja Organisasi	5
B. Studi lapangan Kinerja Organisasi	17
C. Berbagi Pengalaman Hasil Studi lapangan Kinerja Organisasi	28
BAB III PENUTUP	30
A. Kesimpulan	30
B. Tindak Lanjut	30
DAFTAR PUSTAKA	31

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Skema pembelajaran studi lapangan	6
Gambar 2. Keterkaitan Agenda Pembelajaran dengan Studi Lapangan	9
Gambar 3. Aktualisasi Mata Pelatihan Agenda II dan III PKA dalam Pembelajaran Studi Lapangan	11
Gambar 4. Aspek-Aspek Persiapan Studi Lapangan	17

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kebutuhan akan pelayanan publik yang berkualitas untuk setiap elemen masyarakat merupakan tanggung jawab pemerintah sebagai penyedia utama pelayanan publik. Pejabat Administrator dengan peran kepemimpinannya akan menjadi motor penggerak kinerja organisasi untuk mewujudkan kinerja pelayanan publik yang berkualitas sebagai upaya menuju *world class bureaucracy*. Oleh karena itu, pada setiap instansi pemerintah diperlukan sosok pejabat administrator yang memiliki tanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan bagi keberlangsungan unit organisasi.

Peran kepemimpinan pejabat administrator tersebut dituntut dalam memimpin peningkatan kinerja unit organisasi termasuk memimpin kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh pejabat pengawas dan pejabat pelaksana. Pejabat administrator yang dapat memainkan peran tersebut ialah pejabat yang telah memenuhi kriteria kepemimpinan manajemen kinerja, sehingga cepat atau lambatnya peningkatan kinerja organisasi akan ditentukan oleh kualitas manajemen kinerja yang dilakukan oleh pejabat administrator

Pejabat administrator adalah pegawai ASN (PNS) dalam jabatan administrator yang bertanggung jawab memimpin pelaksanaan kegiatan pelayanan publik. Sebagai pemimpin

pelaksanaan kegiatan pelayanan publik, maka seorang pejabat administrator harus memiliki kompetensi kepemimpinan manajemen kinerja dengan tujuan agar pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan dengan baik dan efisien dapat tercapai sesuai dengan standar operasional prosedur, serta terselenggaranya peningkatan kinerja secara berkesinambungan melalui Pelatihan Kepemimpinan Administrator.

Struktur kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) terdiri dari 4 (empat) agenda pembelajaran yaitu : Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme, Agenda Kepemimpinan Kinerja, Agenda Manajemen Kinerja, dan Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kinerja Organisasi. Selain keempat agenda tersebut, Peserta PKA juga diberikan agenda orientasi program. Masing-masing agenda memiliki keterkaitan satu sama lain untuk mencapai kompetensi program PKA.

Pengalaman belajar agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kinerja Organisasi dalam program PKA didesain untuk membekali Peserta dengan kemampuan menerapkan kapasitas kepemimpinan berkinerja tinggi dalam mengelola pelaksanaan kegiatan administrasi pembangunan melalui pengalaman *best practices* dan aplikasinya dalam aksi perubahan dalam peningkatan kinerja organisasi. Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kinerja Organisasi secara spesifik merupakan agenda pembelajaran yang memfasilitasi peserta untuk mengaktualisasikan substansi materi pembelajaran yang telah dipelajari pada agenda 2 dan agenda 3.

Mata pelatihan pada Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kinerja Organisasi terdiri atas Studi Lapangan Kinerja Organisasi dan

Aksi Perubahan Kinerja Organisasi. **Mata pelatihan aksi perubahan kinerja organisasi akan dibahas lebih lanjut pada modul terpisah.** Pada akhir pembelajaran studi lapangan kinerja organisasi, diharapkan peserta mendapatkan *lesson learnt*, dapat mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan strategi dan manajemen kinerja organisasi pelayanan publik sesuai fokus dan lokus yang ditetapkan.

Secara umum, pembelajaran studi lapangan kinerja organisasi dimulai dengan pembekalan pembelajaran studi lapangan kinerja organisasi, ceramah studi lapangan kinerja organisasi, kunjungan lapangan kinerja organisasi, dan perumusan keunggulan manajemen kinerja organisasi pelayanan publik sesuai lokus, dan berbagi pengalaman hasil studi lapangan kinerja organisasi.

## **B. Deskripsi Singkat**

Kegiatan ini memfasilitasi Peserta mengaktualisasikan kepemimpinan manajemen kinerja untuk mendukung pelaksanaan tugas memimpin kegiatan pelayanan publik. Kegiatan ini dimulai dengan pembekalan tahapan pembelajaran studi lapangan Kinerja Organisasi, ceramah studi lapangan Kinerja Organisasi, kunjungan lapangan Kinerja Organisasi, dan perumusan keunggulan manajemen kinerja pelayanan publik sesuai lokus, dan berbagi pengalaman hasil studi lapangan Kinerja Organisasi. Keberhasilan Peserta dinilai dari kemampuan Peserta dalam merumuskan *lesson learnt*, adopsi dan adaptasi, serta keunggulan strategi peningkatan kualitas kinerja organisasi.

### **C. Hasil Belajar**

Setelah mengikuti pembelajaran ini, Peserta mendapatkan *lesson learnt*, mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan strategi dan manajemen kinerja organisasi pelayanan publik sesuai lokus.

### **D. Indikator Hasil Belajar**

Setelah mengikuti pembelajaran ini, Peserta dapat:

1. menjelaskan tahapan pembelajaran studi lapangan Kinerja Organisasi;
2. menyusun *lesson learnt*, adopsi dan adaptasi keunggulan strategi dan manajemen kinerja organisasi pelayanan publik; dan
3. berbagi pengalaman hasil studi lapangan Kinerja Organisasi.

### **E. Materi Pokok**

Materi pokok untuk kegiatan ini terdiri atas:

- a. tahapan pembelajaran studi lapangan Kinerja Organisasi;
- b. *lesson learnt*, adopsi, dan adaptasi, serta strategi peningkatan manajemen kinerja organisasi pelayanan publik; dan
- c. berbagi pengalaman hasil studi lapangan Kinerja Organisasi.

## **BAB II**

### **STUDI LAPANGAN KINERJA ORGANISASI**

#### **A. Konsepsi Desain Pembelajaran Studi lapangan Kinerja Organisasi**

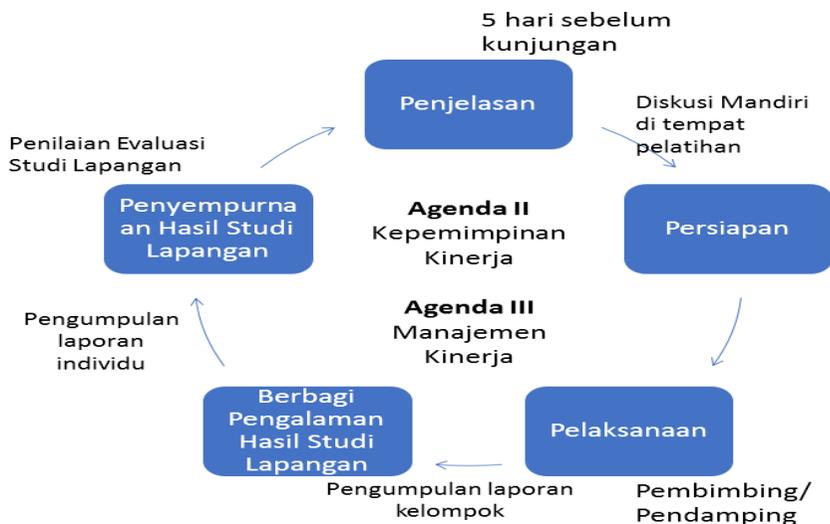
Mata pelatihan studi lapangan Kinerja Organisasi pada program PKA memiliki peran memberikan dukungan substantif dan metodologi kepada Peserta untuk mencapai salah satu kompetensi aktualisasi kepemimpinan, yaitu kompetensi mengaktualisasikan kepemimpinan kinerja dan manajemen kinerja sesuai dengan bidang tugasnya dengan melakukan inovasi, kolaborasi, dan mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal dalam rangka peningkatan kinerja organisasi serta administrasi pemerintahan dan pembangunan di unit instansinya.

Pembelajaran Studi lapangan Kinerja Organisasi pada program PKA difasilitasi oleh pengampu mata pelatihan yang akan membimbing, mendampingi, dan memberikan penilaian pembelajaran studi lapangan. Pengampu mata pelatihan merupakan widyaiswara atau pegawai lainnya yang bertugas memberikan fasilitasi proses pembelajaran, serta mendapatkan penugasan dari pimpinan lembaga penyelenggara pelatihan. Pengampu materi memiliki kompetensi, pengalaman, dan keahlian sesuai dengan kebutuhan pembelajaran pada PKA, antara lain: kemampuan dalam pengelolaan pembelajaran dan penguasaan substansi mata pelatihan yang diajarkan, dan telah mendapatkan penyamaan persepsi pengetahuan dan pemahaman terhadap kompetensi yang akan dicapai, struktur kurikulum, strategi pembelajaran, dan sistem evaluasi, serta manajemen penyelenggaraan pelatihan

Tahapan desain pembelajaran Studi lapangan Kinerja Organisasi berdasarkan jadwal pembelajaran adalah sebagai berikut:

1. pembekalan studi lapangan Kinerja Organisasi;
2. studi lapangan Kinerja Organisasi ke lokus; dan
3. berbagi pengalaman hasil studi lapangan Kinerja Organisasi.

Konsepsi desain pembelajaran studi lapangan secara terperinci berdasarkan tahapan pembelajaran Studi lapangan Kinerja Organisasi disajikan dalam gambar berikut ini:



**Gambar 1. Skema pembelajaran studi lapangan**

Tahapan pertama pada desain pembelajaran studi lapangan kinerja organisasi adalah pembekalan atau penjelasan studi lapangan kinerja organisasi. Pada tahap ini, fasilitator (pengampu materi) menyampaikan materi utama konsepsi desain pembelajaran dan tahapan pembelajaran studi lapangan kinerja organisasi. Pada pembelajaran konsepsi pembelajaran studi lapangan, Peserta akan mendapatkan gambaran umum pembelajaran studi lapangan,

pentingnya pembelajaran studi lapangan dalam menemukan inspirasi (ide/gagasan) meningkatkan kualitas kinerja organisasi, dan analisis keterkaitan substansi materi pada mata pelatihan agenda kepemimpinan kinerja dan manajemen kinerja terhadap pembelajaran studi lapangan. Pada tahapan pembelajaran studi lapangan, Peserta akan mendapatkan gambaran umum tahapan pembelajaran studi lapangan mulai dari persiapan, pelaksanaan, berbagi pengalaman studi lapangan, dan evaluasi pembelajaran studi lapangan.

Pembelajaran mata pelatihan studi lapangan kinerja organisasi tidaklah berdiri sendiri, namun dipengaruhi oleh dua agenda pembelajaran sebelumnya dalam PKA, yaitu agenda II dan agenda III. Oleh karena itu, keberhasilan pembelajaran studi lapangan ini sangat dipengaruhi oleh kualitas pembelajaran pada setiap mata pelatihan yang ada di Agenda II Kepemimpinan Kinerja dan agenda III Manajemen Kinerja, serta telah mendapatkan *basic/principle value* dari Agenda I Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme.

Sekedar menyegarkan ingatan pada pembelajaran Agenda II Kepemimpinan Kinerja dan Agenda III Manajemen Kinerja, berikut disajikan pengalaman belajar kedua agenda tersebut:

1. Pengalaman Belajar Agenda Kepemimpinan Kinerja

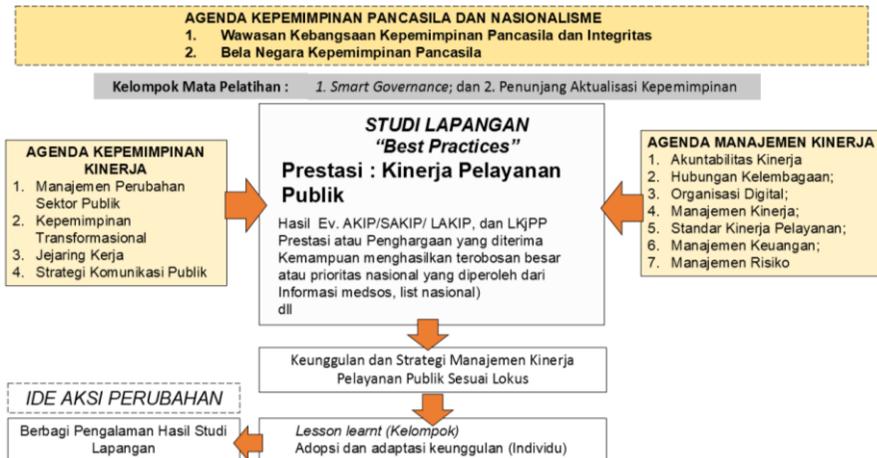
Agenda pembelajaran ini membekali Peserta dengan kemampuan mengelola perubahan di sektor publik yang didukung oleh jejaring kerja dan komunikasi yang efektif dalam memimpin pelaksanaan kegiatan pelayanan publik dalam rangka pencapaian organisasi berkinerja tinggi dengan mengedepankan kepemimpinan transformasional.

## 2. Pengalaman Belajar Agenda Manajemen Kinerja

Agenda Pembelajaran ini membekali Peserta dengan kemampuan manajemen kinerja organisasi dalam menjalin hubungan kelembagaan yang didukung oleh manajemen resiko dan akuntabilitas kinerja sesuai standar kinerja pelayanan dan manajemen penganggaran dalam melaksanakan memimpin pelaksanaan pelayanan publik dengan memanfaatkan teknologi informasi sehingga pelaksanaan kinerja organisasi berjalan dengan optimal.

Berdasarkan deskripsi pengalaman belajar diatas dikaitkan dengan pembelajaran studi lapangan kinerja organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan peserta mengaktualisasikan kepemimpinan dan manajemen kinerja melalui pembelajaran Studi lapangan Kinerja Organisasi pada lokus dan fokus yang sudah ditetapkan, sehingga Peserta mendapatkan *lesson learnt*, dan mampu mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan strategi dan manajemen kinerja organisasi pelayanan publik dalam pelaksanaan tugas jabatannya di instansinya masing-masing. *Lesson learnt* tersebut, merupakan pintu pembuka inspirasi untuk membangkitkan dan mengelola ide atau gagasan perubahan dengan berbagai bentuk inovasi atau terobosan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, substansi materi mata pelatihan pada kedua agenda tersebut secara terintegrasi akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kualitas pembelajaran studi lapangan.

Keterkaitan antara mata pelatihan agenda pembelajaran 2 dan 3 dengan pembelajaran Studi lapangan Kinerja Organisasi dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 2. Keterkaitan Agenda Pembelajaran dengan Studi Lapangan**

Berdasarkan gambar di atas, terlihat dengan jelas bahwa setiap mata pelatihan memiliki posisi dan peran sesuai kelompok substansi mata pelatihannya masing-masing terhadap pembelajaran agenda 4 pada mata pelatihan studi lapangan.

Studi lapangan secara substansial berkontribusi pada perolehan pengetahuan praktis atau interpretatif yang diperlukan (Papouli, 2014). Pejabat Administrator membutuhkan kombinasi pengetahuan teoritis dan praktis dalam proses pembelajaran pelatihan kepemimpinan. Pengalaman yang didapat dari luar ruang kelas (lapangan) sangat penting untuk membantu peserta dalam memperoleh pengetahuan dan mempraktekannya dalam rangka meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Papouli (2014) bahwa proses pembelajaran dapat mengambil bentuk yang berbeda, belajar tidak hanya kognitif tetapi

juga pengalaman karena pembelajaran selalu terjadi dalam konteks sosial.

Dalam ilmu pengetahuan dikenal dengan adanya pengetahuan *eksplisit* dan *implisit / tacit knowledge*. Untuk memperoleh *tacit knowledge* ini, salah satu caranya ialah studi lapangan dengan merasakan dan melihat langsung sebagai sebuah pengalaman. Studi lapangan (*field study*) adalah metode pembelajaran melalui pengumpulan data secara langsung dengan pengamatan, wawancara, mencatat, atau mengajukan pertanyaan-pertanyaan (Nigel Bevan dan Tomer Sharon, 2009).

Mata pelatihan studi lapangan kinerja organisasi pada program PKA memberikan ruang kepada Peserta untuk dapat menemukan dan membuktikan fakta-fakta di lapangan kaitannya dengan berbagai teori yang telah dipelajari di dalam kelas sehingga Peserta mampu merumuskan keunggulan strategi peningkatan kinerja organisasi dalam memimpin pelaksanaan kinerja organisasi pelayanan publik sesuai fokus dan lokus.

Oleh karena itu, Studi lapangan secara umum dapat diartikan sebagai suatu proses pembelajaran yang memberikan kesempatan kepada peserta untuk mengaktualisasikan mata pelatihan pada agenda II dan agenda III dengan memeriksa permasalahan langsung di lapangan, mengevaluasi manfaat dari ide-ide yang disajikan dalam kelas, dan untuk melatih peserta melakukan “observasi naturalistik”, melalui metode melihat, mendengar, mendalami suatu konteks tertentu untuk dapat mengambil kesimpulan terhadap beberapa substansi mata pelatihan dalam waktu yang bersamaan dari subjek

yang dapat berupa individu, kelompok individu, masyarakat, atau institusi.

Untuk lebih jelasnya, perhatikan ilustrasi pada gambar di bawah ini:



**Gambar 3. Aktualisasi Mata Pelatihan Agenda II dan III PKA dalam Pembelajaran Studi Lapangan**

Mata pelatihan Studi Lapangan kinerja organisasi merupakan bagian dari agenda aktualisasi kepemimpinan. Agenda pembelajaran ini membekali peserta dengan kemampuan menerapkan kapasitas kepemimpinan melayani melalui pengalaman *best practices*. Selama proses studi lapangan peserta melakukan kontak langsung atau berinteraksi dengan berbagai kategori individu, kelompok dan profesional. Melalui interaksi ini, peserta memiliki kesempatan untuk menemukan ide-ide baru yang diperoleh melalui pengalaman langsung.

Bicara tentang organisasi *best practices* dalam konteks keIndonesiaan. Perlu Saudara renungkan, bahwa pada hakekatnya tidak ada organisasi yang didesain menjadi organisasi yang gagal (*bad practices*). Oleh karena itu, merupakan suatu keniscayaan dan tidak dapat dipungkiri bahwa sulit menemukan organisasi yang sempurna

dalam segala hal (*best practices*) yang dapat dijadikan lokus pembelajaran studi lapangan. Fenomena yang terjadi adalah banyak organisasi yang melakukan transformasi (perubahan) dan terus berkembang serta berkelanjutan sesuai dengan perkembangan zaman.

Perubahan yang inovatif tidak hanya dilakukan pada organisasi *private* saja, tetapi termasuk dalam organisasi publik (instansi pemerintah). Perubahan inovatif di lingkup instansi pemerintah juga terus dilakukan dengan memperhatikan berbagai kebijakan yang berlaku. Justru inilah yang akan menjadi guru atau pengalaman terbaik Peserta PKA untuk menemukenali berbagai perubahan dalam instansi pemerintah, misalnya tentang penerapan metode atau prosedur kerja baru, keterkaitan fungsi dan peran kelembagaan organisasi pelayanan publik dengan para pemangku kepentingannya melalui berbagai terobosan, peran dan dukungan kepemimpinan, dan lain sebagainya.

Pada saat Saudara melakukan studi lapangan pada lokus terpilih, Saudara dapat menganalisis dan membuktikan tentang adanya suatu proses pengelolaan diagnosa kebutuhan organisasi publik dan/atau kebutuhan pemangku kepentingannya, kaitan antara isu-isu strategis yang terkait dengan pelaksanaan fungsi tugas organisasi dalam menjalankan program pemerintahan, proses pemilihan dan penetapan alternatif solusi inovatif dengan menerapkan teknik baik manajemen kinerja, strategi membangun tim efektif dengan menerapkan strategi komunikasi publik antar personal bahkan antar lembaga secara efektif, pemetaan dan strategi pemanfaatan sumberdaya organisasi, serta tidak yang kalah

pentingnya adalah bagaimana strategi menjaga keberlangsungan perubahan tersebut dengan penerapan manajemen resiko yang terukur dan sistematis.

Oleh karena itu, hasil pembelajaran Studi lapangan Kinerja Organisasi diharapkan dapat berkontribusi untuk membentuk pemimpin/agen perubahan yang dapat meningkatkan kualitas kinerja organisasi melalui penetapan standar kualitas, monitoring kualitas dan jaminan kualitas berdasarkan *lesson learnt*, adopsi dan adaptasi keunggulan strategi dan manajemen kinerja organisasi pelayanan publik sesuai lokus.

Langkah pertama dalam proses persiapan studi lapangan adalah menetapkan fokus dan lokus studi lapangan, sehingga dapat diidentifikasi kebutuhan informasi selama kegiatan studi lapangan. Fokus studi lapangan adalah target *best practices* yang akan dialami oleh Peserta melalui aktualisasi pembelajaran agenda II dan agenda III termasuk penguasaan peserta terhadap kelompok mata pelatihan *smart Governance* untuk mendapatkan *lesson learnt*, adopsi, dan adaptasi keunggulan strategi dan manajemen kinerja pelayanan publik pada lokus.

Fokus studi lapangan dapat berupa instansi atau organisasi atau unit/satuan kerja pada instansi pemerintah atau badan usaha milik pemerintah yang dinilai memiliki prestasi dalam berbagai terobosan yang telah dilakukan dalam memberikan pelayanan publik. Penilaian prestasi terhadap lokus tidak ada patok bakunya. Sebagai bahan pertimbangan penilaian lokus (*Best Practices*) sebagai organisasi yang berkinerja tinggi dapat memperhatikan kategori penilaian publik dari berbagai media informasi. Secara spesifik

penilaian lokus dapat mempertimbangkan predikat hasil evaluasi kinerja terhadap AKIP, SAKIP, dan LKPP antara lain pada aspek: perencanaan, pengukuran dan perjanjian kinerja; pengelolaan data kinerja; pengendalian dan evaluasi kinerja; dan pelaporan kinerja, atau pertimbangan lainnya yang ditetapkan.

Lokus adalah tempat dimana peserta dapat menemukan fokus studi lapangan. Lokus studi lapangan biasanya sudah ditetapkan oleh pihak penyelenggara setelah meminta masukan dari fasilitator (pembimbing) studi lapangan dengan mempertimbangkan berbagai hal baik bersifat substantif maupun administratif termasuk mempertimbangkan karakteristik umum instansi (jabatan) peserta.

Berdasarkan penetapan fokus dan lokus, peserta diharapkan mampu mengidentifikasi siapa saja/apa saja yang dapat dijadikan narasumber untuk menggali informasi secara mendalam. Keterampilan peserta dalam menggali faktor-faktor yang tidak tampak secara kasat mata dapat menjadi penentu keberhasilan pembelajaran. Aspek yang perlu didalami oleh peserta PKA adalah menemukan ada apa dibalik suatu terobosan (inovasi) dalam praktik manajemen kinerja serta faktor-faktor lainnya yang memberikan dukungan terhadap pelaksanaan kegiatan pelayanan publik tersebut. Alat kerja peserta untuk menemukan faktor-faktor tersebut bersumber dari semua mata pelatihan pada agenda II dan agenda III yang telah dipelajari sebelumnya.

Untuk mempermudah peserta melakukan penelusuran atau pendalaman informasi dan meningkatkan partisipasi peserta selama pembelajaran, maka peserta perlu dibagi dalam kelompok-kelompok kecil. Pembagian kelompok ini disesuaikan dengan total jumlah

peserta dan dengan mempertimbangkan jumlah lokus yang akan dijadikan objek dan subjek studi lapangan. Setiap mata pelatihan pada agenda II dan agenda III pada program PKA akan dibagi habis pada semua kelompok peserta. Sehingga setiap kelompok berdasarkan pembagian mata pelatihannya akan bertanggung jawab untuk menggali berbagai data dan informasi sesuai dengan fokus studi lapangan.

Peralatan dan perlengkapan yang dapat digunakan selama proses studi lapangan untuk melakukan pengumpulan data dan informasi antara lain: alat komunikasi, alat tulis, *recorder*, kamera, catatan lapangan, dll. Data atau informasi yang berhasil dikumpulkan akan menjadi bahan utama pada diskusi kelompok atau kelas melalui metode *sharing knowledge* atau metode diskusi terpumpun diantara peserta yang dilaksanakan di lokus studi lapangan. Hasil diskusi tersebut akan mengarahkan peserta untuk membuat generalisasi dalam bentuk *lesson learnt* studi lapangan, yang antara lain meliputi: cakupan manfaat; membangun dukungan pimpinan dan pemangku kepentingan lainnya; pemanfaatan IT; perencanaan kinerja; pengukuran kinerja; perjanjian kinerja; pengelolaan data kinerja; pengendalian dan evaluasi kinerja; pelaporan kinerja, dsb. Generalisasi dalam bentuk *lesson learnt* studi lapangan kemudian menjadi dasar untuk pembuatan laporan kelompok.

Meskipun di awal pembelajaran peserta di dalam kelompok hanya dibagi beberapa mata pelatihan saja, pembagian tersebut sesungguhnya hanya strategi bagaimana mengkondisikan peserta untuk bisa fokus mendapatkan data dan informasi. Namun pada saat membuat laporan kelompok, Peserta membuat laporan studi

lapangan berdasarkan fokus dan lokus sesuai dengan menganalisis keterkaitan mata pelatihan.

Laporan kelompok selain dalam bentuk kertas kerja laporan studi lapangan, laporan kelompok juga sangat disarankan disusun dalam bentuk video pendek dengan durasi yang tidak terlalu lama (kira-kira 10 sd 15 menit) yang diunggah pada kanal daring. Video tersebut dapat memuat kumpulan foto, rekaman video, panduan narrator, atau hal-hal lain yang relevan, sehingga menggambarkan kemampuan peserta di dalam kelompok mendeskripsikan *lesson learnt*, adopsi, dan adaptasi berdasarkan fokus dan lokus.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pembuatan video adalah informasi yang diberikan harus : berbasis data dan fakta yang relevan, menggunakan bahasa atau istilah yang tepat, alur cerita video sistematis dan mudah dipahami, dan tidak bertentangan dengan etika dan etiket sesuai ketentuan yang berlaku.

**Selanjutnya**, berdasarkan pengalaman belajar di dalam kelompok, peserta secara individual membuat laporan. Laporan individu ini bersifat *action plan* sebagai bentuk adopsi dan adaptasi dari *lesson learnt* yang dapat diimplementasikan di instansi tempat peserta bekerja atau lebih spesifik pada jabatan peserta. Laporan individu tersebut dapat memuat, antara lain: kewenangan jabatan; permasalahan kinerja; gagasan perubahan; cakupan manfaat; sasaran perubahan; pemanfaatan atau pengembangan IT; penyempurnaan manajemen kinerja: perencanaan, pengukuran dan perjanjian kinerja; pengelolaan data kinerja pengendalian dan evaluasi kinerja; dan pelaporan kinerja.

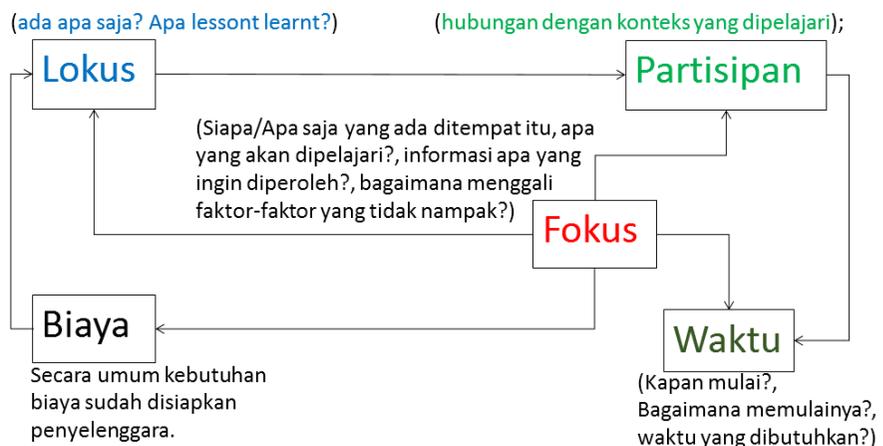
Kedua laporan tersebut akan menjadi dasar penilaian (evaluasi peserta) oleh fasilitator (pembimbing studi lapangan).

## B. Studi lapangan Kinerja Organisasi

Pembelajaran studi lapangan dilakukan dalam tiga tahapan, yaitu : Persiapan, Pelaksanaan (pengumpulan data atau informasi, dokumentasi kegiatan, diskusi dan simulasi, pembuatan laporan studi lapangan, dan penilaian pembelajaran studi lapangan) dan berbagi pengalaman hasil studi lapangan kinerja organisasi.

### 1. Persiapan

Pada persiapan peserta diberikan penjelasan oleh penyelenggara pelatihan dan/atau pembimbing studi lapangan tentang rencana lokus, fokus, partisipan yang akan terlibat, waktu pelaksanaan serta aktivitas yang akan dilakukan selama studi lapangan, dan biaya. Perhatikan ilustrasi di bawah ini:



**Gambar 4. Aspek-Aspek Persiapan Studi Lapangan**

Konteks penjelasan pada tahap persiapan ini sesuai gambar di atas, akan sangat dinamis sesuai dengan pemilihan lokus dan fokus pada pembelajaran studi lapangan. Selanjutnya pembimbing studi lapangan akan membagi peserta sesuai dengan target

kunjungan dan target data yang akan dikumpulkan sebagai bahan diskusi. Setiap kelompok peserta akan dibagi habis tugas mempelajari mata pelatihan yang ada di agenda II dan agenda III. Setiap kelompok akan diminta untuk mengaitkan mata pelatihan dalam agenda II dan agenda III dengan implementasi yang ada di lokus. Sebagai contoh: Jika diasumsikan peserta pelatihan sebanyak 40 (empat puluh) orang dibagi dalam 4 (empat) kelompok, maka secara proporsional tiap kelompok terdiri dari 10 (sepuluh) orang peserta. Tiap kelompok akan diminta untuk dapat melihat implementasi dari 11 mata pelatihan dari agenda II dan agenda III. Pada saat visitasi, dalam 1 kelompok yang terdiri dari 10 orang maka tiap orang akan memiliki 1-2 mata pelatihan yang menjadi acuannya dalam menggali dan menganalisis data/informasi di lokus.

Setiap mata pelatihan yang sudah dibagi habis kemudian digunakan peserta di dalam kelompok sebagai alat analisis untuk menggambarkan lokus dan/atau fokus studi lapangan dengan membuat daftar pertanyaan, daftar wawancara, daftar kebutuhan dokumen, dan lain sebagainya. Disamping itu, peserta juga secara individual melakukan penelusuran secara daring terhadap lokus berdasarkan fokus mata pelatihan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga mendapatkan informasi awal tentang profil dan kebutuhan informasi lainnya yang perlu digali pada saat kunjungan ke lokus studi lapangan.

Jadwal Pelaksanaan pembelajaran Studi lapangan dilaksanakan selama 5 (lima) hari sudah termasuk dengan

perjalanannya. Rincian kegiatan pembelajaran selama kunjungan studi lapangan, secara umum digambarkan sebagai berikut:

1. Perjalanan menuju lokus
2. Diskusi kelompok: Persiapan akhir pembelajaran studi lapangan
3. Pengumpulan data dan informasi secara mendalam
4. Diskusi hasil pengumpulan data dan informasi pembelajaran studi lapangan
5. Penyusunan draft Laporan Kelompok
6. Perjalanan kembali menuju tempat pelatihan

Teknis penjadwalan kegiatan pembelajaran studi lapangan, dapat dikembangkan oleh penyelenggara pelatihan dengan memperhatikan masukan dari pembimbing studi lapangan untuk mencapai tujuan pembelajaran studi lapangan.

## 2. Pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan kegiatan pembelajaran Studi Lapangan di lokus, secara umum peserta akan melakukan pengumpulan data atau informasi; pendokumentasian kegiatan; Diskusi kelompok dan dan diskusi kelas melalui simulasi FGD pembahasan lokus berdasarkan data yang diperoleh dari analisis mata pelatihan.

### a. Pengumpulan Data atau Informasi

Kegiatan pertama dalam pembelajaran studi lapangan adalah menemui pimpinan instansi atau unit kerja yang akan dikunjungi. Penerimaan rombongan peserta pelatihan oleh instansi yang dituju tersebut dapat dirancang bersifat

seremonial. Namun, yang perlu dipahami inisi pada tahap ini adalah pengumpulan data, sehingga walaupun penerimaan rombongan bersifat seremonial diharapkan instansi yang dikunjungi dapat memberikan data awal yang menggambarkan kebutuhan pembelajaran studi lapangan secara komprehensif. Peserta di bawah bimbingan pembimbing studi lapangan diharapkan dapat memanfaatkan kesempatan belajar tersebut dengan baik.

Strategi pengumpulan data atau informasi data didesain dengan menyampaikan terlebih dahulu daftar kebutuhan informasi ke lokus melalui penyelenggara sebelum dilakukan kunjungan dan/atau bersamaan dengan pelaksanaan kunjungan yang dilakukan pada sesi diskusi dengan narasumber serta pengamatan lapangan. Proses pengumpulan data jika diperlukan waktu tambahan, maka peserta sebaiknya membangun komunikasi dengan narasumber agar jika diperlukan data tambahan dapat dikomunikasikan dengan baik untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Peserta diharapkan pula membuat catatan lapangan untuk mempermudah menggambarkan ulang fenomena yang terjadi pada saat pengumpulan data. Catatan lapangan ini dapat berupa catatan data dan catatan interpretasi. catatan interpretasi berisi tentang interpretasi peserta berdasarkan data/informasi, kejadian yang berhasil diperoleh sedangkan Catatan data memuat tentang:

- 1) kata kunci yang dapat mengingatkan lokus

- 2) Kronologi berdasarkan tempat, waktu dan urutan kegiatan;
  - 3) Gambaran umum situasi di lokus (kapan, siapa, bagaimana);
  - 4) Segala hal yang dirasakan peserta selama melakukan pengumpulan data;
  - 5) Data/informasi yang diperoleh: dokumen, foto, video, dll
- b. Dokumentasi Kegiatan

Hal lain yang perlu dilakukan peserta selama pengumpulan data atau informasi adalah mendokumentasikan kegiatan setelah mendapatkan izin dari pimpinan yang berwenang pada instansi atau unit kerja yang dikunjungi. Pendokumentasi kegiatan dilakukan oleh peserta didalam kelompok. Pendokumentasian kegiatan dapat dilakukan dengan membuat rekaman (suara atau film), mencatat atau merekam hasil dialog/tanya jawab, mengambil foto yang relevan, dan bentuk-bentuk lainnya.

Dokumentasi kegiatan tersebut akan digunakan sebagai informasi penguat data utama. Disamping itu, dokumentasi tersebut sangat bermanfaat pada saat peserta melakukan pembahasan dan pembuatan laporan studi lapangan. Penyusunan dokumentasi harus mendukung terhadap penyusunan *lesson learnt*, adopsi dan adaptasi atas keunggulan strategi dan manajemen kinerja. Untuk itu peserta diharapkan dapat mengidentifikasi terlebih dahulu dokumentasi kegiatan apa yang dibutuhkan atas fokus pembelajaran permasalahan studi lapangan sesuai lokus.

c. Diskusi dan Simulasi

Pelaksanaan diskusi dilakukan dengan bimbingan pembimbing studi lapangan dan diskusi dapat dilakukan di dalam kelompok berdasarkan lokus atau diskusi kelas secara terpisah atau berkelanjutan. Pada setiap akhir diskusi, jika peserta memerlukan data atau informasi tambahan, maka peserta difasilitasi penyelenggara dapat melakukan komunikasi dengan narasumber lokus dan/atau berkunjung kembali ke lokus. Pada diskusi dengan topik validasi hasil diskusi (pembahasan), pembimbing dengan persetujuan penyelenggara dapat menghadirkan narasumber dari lokus dengan tujuan untuk memvalidasi kebenaran atau akurasi hasil analisis yang dilakukan oleh peserta. Draft laporan kelompok wajib disusun pada saat pelaksanaan pembelajaran studi lapangan.

Pembelajaran diskusi pembahasan hasil pengumpulan data atau informasi dari lokus dilakukan minimal tiga kali diskusi dengan alternatif topik diskusi sebagai berikut:

- a. Diskusi I: pemetaan pelaksanaan manajemen kinerja berdasarkan lokus
- b. Diskusi II: pemetaan (potensi) permasalahan dan pemetaan penyelesaian (potensi) permasalahan dalam pelaksanaan manajemen kinerja berdasarkan lokus
- c. Diskusi III : validasi pemetaan (potensi) permasalahan dan pemetaan penyelesaian (potensi) permasalahan dalam pelaksanaan manajemen kinerja berdasarkan lokus

Rangkaian kegiatan diskusi di atas, secara substansi yang dilakukan peserta adalah mengumpulkan dan mendokumentasi berbagai data dan informasi yang relevan, menganalisis dan menginterpretasi data/informasi. Tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi *Key Succes Factors* (KSF) terhadap keunggulan strategi dan manajemen kinerja pelayanan publik sesuai lokus, kemudian Peserta menetapkan KSF yang dominan dalam peningkatan keunggulan strategi dan manajemen kinerja pelayanan publik salah satu tekniknya adalah dengan cara pembobotan. Tahap terakhirnya adalah mengidentifikasi KSF yang perlu diperhatikan untuk menjaga keberlangsungan keunggulan strategi dan manajemen kinerja pelayanan publik di lokus dan memberikan alternatif rekomendasi untuk menjaga keberlangsungan tersebut.

Aktivitas pembelajaran dalam diskusi studi lapangan di atas digunakan oleh Peserta untuk membuat laporan kelompok dalam bentuk *Lessont Learnt* dan laporan individu yang menekankan pada kemampuan menemukan adopsi dan adaptasi sesuai bidang tugas atau keterkaitannya dengan rencana aksi perubahannya.

d. Pembuatan Laporan Studi Lapangan

Laporan dari studi lapangan terdiri atas Laporan Kelompok dan Laporan Individu yang didukung dengan data dan informasi yang relevan serta disajikan secara menarik.

Laporan kelompok merupakan laporan yang berisi tentang deskripsi Lokus dan deskripsi *Lesson learnt* berdasarkan lokus yang dikunjungi. Laporan Individu

merupakan laporan yang berisi tentang deskripsi lokus, deskripsi lesson learnt dan deskripsi action plan dalam bentuk adopsi dan adaptasi kepemimpinan kinerja dan manajemen kinerja tersebut dalam pelaksanaan tugas jabatannya di tempat kerja asal peserta.

Penyusunan laporan kelompok tidak ditentukan format baku namun dalam laporan kelompok minimal memuat hal-hal sebagai berikut:

1. Deskripsi profil lokus
2. Deskripsi implementasi manajemen kinerja dan kepemimpinan kinerja di lokus yang didalamnya memuat lesson learnt yang berhasil diperoleh kelompok
3. Laporan kelompok disusun secara tertulis, dan sangat disarankan agar dibuat juga dalam bentuk video pendek.

Deskripsi profil lokus dapat dimulai dengan menjelaskan Instansi dan unit kerja yang dijadikan lokus studi lapangan, selanjutnya mendeskripsikan argumentasi *Best Practices* Organisasi Berkinerja Tinggi di lokus dengan memperhatikan Kategori dan Predikat Hasil Evaluasi kinerja seperti: AKIP, SAKIP, LAKIP, dan LKPP, pada aspek: 1) Perencanaan, Pengukuran, dan Perjanjian Kinerja, 2) Pengelolaan Data Kinerja, 3) Pengendalian dan Evaluasi Kinerja, dan 4) Pelaporan Kinerja, atau hal lain yang dapat menggambarkan lokus yang memberikan inspirasi peningkatan kinerja organisasi.

*Lesson learnt* yang akan dibuat peserta, dapat disusun dengan memperhatikan aspek-aspek berikut ini, sebagai pengalaman belajar dari lokus yang dikunjungi:

1. Cakupan manfaat
2. Membangun Dukungan pimpinan dan Pemangku Kepentingan lainnya
3. Pemanfaatan IT
4. Perencanaan Kinerja
5. Pengukuran Kinerja
6. Perjanjian Kinerja
7. Pengelolaan Data Kinerja
8. Pengendalian dan Evaluasi Kinerja
9. Pelaporan Kinerja
10. Dsb.

Penyusunan laporan individu tidak ditentukan format baku, namun dalam laporan individu minimal memuat hal-hal sebagai berikut:

1. Deskripsi Profil lokus (dari laporan kelompok)
2. Deskripsi *lesson learnt* Implementasi manajemen kinerja dan kepemimpinan kinerja di lokus,
3. Adopsi adaptasi yang dapat diambil oleh peserta yang dapat digunakan sebagai ideasi untuk aksi perubahan di instansi peserta.

*Action plan* dalam laporan individu sebagai contoh dapat disusun dengan mengisi form di bawah ini:

NO	ASPEK	DESKRIPSI
----	-------	-----------

1	Jabatan	Diisikan dengan jabatan peserta
2	Kewenangan Jabatan	Diisikan dengan kewenangan dalam pelaksanaan tugas jabatan peserta
3	Gagasan Perubahan	Diisi dengan ide atau gagasan perubahan yang diperoleh dari <i>lesson learnt</i> yang akan diadopsi dan diadaptasi berdasarkan kebutuhan peserta
4	Cakupan Manfaat	Diisi dengan deskripsi kemanfaatan jika gagasan tersebut direalisasikan di tempat kerja peserta
5	Sasaran Perubahan	Diisi dengan dekripsi sasaran perubahan yang akan dilakukan berdasarkan cakupan kewenangan peserta dalam jabatan
6	Pemanfaatan IT	Diisi dengan gagasan pemanfaatan IT dalam

		mencapai sasaran perubahan
7	Penyempurnaan manajemen Kinerja	Diisi dengan aspek-aspek penyempurnaan manajemen kinerja sesuai dengan gagasan yang diajukan, antara lain aspek: perencanaan, pengukuran, dan perjanjian kinerja pengelolaan data kinerja, dsb. Pengendalian dan Evaluasi Kinerja Pelaporan Kinerja

Jika peserta mendapatkan banyak gagasan dari *lesson learnt* lokus dan akan diadaptasi dan diadopsi, maka form tdi bisa dibuat lebih dari satu. Form di atas dapat dikembangkan oleh pembimbing studi lapangan dengan memperhatikan *lesson learnt*, adopsi, dan adaptasi peserta dari lokus kepada pelaksanaan tugas jabatan peserta di instansinya masing-masing.

e. Penilaian Pembelajaran Studi Lapangan

Selama pembelajaran studi lapangan dilakukan proses penilaian Peserta oleh pembimbing studi lapangan. Penilaian studi lapangan dilakukan untuk menilai pembelajaran kelompok dan individu. Indikator penilaian studi lapangan menggunakan komponen sebagai berikut:

No	Komponen
1	Kualitas dokumentasi <i>lesson learnt</i> Studi Lapangan yang didukung dengan data dan informasi yang relevan (kelompok).
2	Kualitas <i>lesson learnt</i> adopsi dan adaptasi hasil Studi Lapangan (individual) sesuai agenda pembelajaran.

Penilaian pembelajaran studi lapangan didalamnya sudah melakukan penilaian terhadap proses dan produk pembelajaran. Penilaian proses adalah penilaian yang diberikan pembimbing untuk menggambarkan keaktifan dan partisipasi peserta pada saat pembelajaran kelompok maupun individu. Penilaian produk adalah penilaian yang diberikan pembimbing untuk menggambarkan kualitas hasil pembelajaran studi lapangan dari kualitas laporannya.

Secara substansi dari penilaian produk pembelajaran studi lapangan, pembimbing akan melihat kemampuan peserta dalam mengaitkan aktualisasi agenda II dan agenda III berdasarkan lokus yang dikunjungi. Evaluasi pada studi lapangan merupakan penilaian untuk melihat bagaimana peserta dapat mengaktualisasikan manajemen kinerja melalui adopsi dan adaptasi atas implementasi manajemen kinerja dan kepemimpinan kinerja yang dilaksanakan oleh instansi yang menjadi lokus studi lapangan.

### C. Berbagi Pengalaman Hasil Studi lapangan Kinerja Organisasi

Tahap pembelajaran berbagi pengalaman memimpin studi lapangan merupakan tahapan akhir dari pembelajaran studi lapangan yang dilaksanakan di tempat pelatihan. Dalam hal tertentu,

pembelajaran pada tahap ini juga dapat dilaksanakan di lokus studi lapangan. Tujuan pembelajaran pada tahap ini berbagi pengalaman di antara Peserta dengan menyampaikan generalisasi dari aspek substansi maupun metodologi pelaksanaan studi lapangan berdasarkan karakteristik dan dinamika yang terjadi. Metode yang digunakan melalui metode: *sharing session* atau *sharing knowledge*.

Proses pembelajaran pada tahap ini dipandu oleh pengampu materi atau pembimbing studi lapangan dengan memberikan kesempatan kepada Peserta untuk berbagi pengalaman, peserta yang lainnya diberikan kesempatan memberikan komentar berdasarkan pengalamannya untuk memperkuat atau menyempurnakan pengalaman belajar hasil studi lapangan tersebut.

Dalam rangka memperkuat pencapaian tujuan pembelajaran pada tahap ini, maka perlu dipahami aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam pembelajaran sesi ini, antara lain mendeskripsikan secara singkat:

1. Gambaran umum lokus dan fokus yang menjadi objek studi lapangan.
2. Peta (potensi) permasalahan dan langkah-langkah alternatif penyelesaian (potensi) permasalahan yang didasarkan atas aktualisasi substansi mata pelatihan pada agenda II dan agenda III.
3. *Lesson learnt*, adopsi, dan adaptasi hasil studi lapangan kaitannya dengan ide atau gagasan perubahan yang data dilakukan oleh Peserta dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Studi lapangan menjadi kegiatan yang cukup strategis dalam pelatihan kepemimpinan, melalui kegiatan studi lapangan peserta dapat melihat, mengamati dan merasakan langsung kondisi yang terjadi di lapangan. Sehingga pada akhir pembelajaran studi lapangan kinerja organisasi, peserta mendapatkan lesson learnt, mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan strategi dan manajemen kinerja organisasi pelayanan publik sesuai focus dan lokus. secara umum, pembelajaran studi lapangan kinerja organisasi, dimulai dengan pembekalan tahapan pembelajaran studi lapangan kinerja organisasi, ceramah studi lapangan kinerja organisasi, kunjungan lapangan kinerja organisasi, dan perumusan keunggulan manajemen kinerja organisasi pelayanan publik sesuai lokus, dan berbagi pengalaman hasil studi lapangan kinerja organisasi.

#### **B. Tindak Lanjut**

Studi lapangan sebagai bagian dari proses pembelajaran didalam pelatihan kepemimpinan diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan dalam bentuk pengalaman langsung untuk memicu peserta menyelesaikan masalah di dalam instansi peserta untuk peningkatan kinerja birokrasi berdasarkan lesson learnt, adopsi, dan adaptasi sesuai lokus dan fokus.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **Artikel/Jurnal**

Papouli, Eleni, 2014. Field Learning in Social Work Education: Implications for Educators and Instructors diunduh melalui [http://www2.simmons.edu/ssw/fe/i/Papouli Field Learning.pdf](http://www2.simmons.edu/ssw/fe/i/Papouli%20Field%20Learning.pdf)

Stata, R. (1989). Organizational Learning - The Key to Management Innovation, Sloan Management Review.

### **Dokumen Lainnya**

Modul Pembelajaran Program Pelatihan Kepemimpinan Administrator.  
Jakarta: Lembaga Administrasi Negara

Utomo, T.W.W., Basseng, Purwana, B.H. (2017). *Modul Pelatihan Dasar Calon PNS Habitiasi*. Lembaga Administrasi Negara.