

MODUL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS

STUDI LAPANGAN
PELAYANAN PUBLIK

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2021

**MODUL STUDI LAPANGAN PELAYANAN PUBLIK
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS**



**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 PELAYANAN PUBLIK
Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas**

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

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

PENULIS MODUL:

Feni Damayanti, S.E., M.P.P.

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

EDITOR: Bimo Prakoso, S.T., M.M.

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

Jakarta – LAN – 2021

ISBN:

KATA PENGANTAR

Isu global megatrend 2045 yang ditandai dengan semakin tingginya migrasi antar negara (*borderless society*), meningkatnya urbanisasi, kemunculan kelas menengah di *emerging market economies* (EMEs), persaingan sumber daya alam, perkembangan teknologi dan informasi, menuntut sumber daya manusia potensial untuk menghadapi perubahan-perubahan dan menjadikan Indonesia mampu bersaing berada sejajar dengan negara maju lainnya seperti yang dicita-citakan dalam Indonesia Emas 2045.

Sumber daya ASN, sebagai aktor strategis di birokrasi, menjadi ujung tombak pelaksanaan pelayanan publik dan berjalannya birokrasi pemerintahan. ASN tentu turut dituntut bertransformasi, dituntut untuk dapat memiliki standar dan kompetensi jabatan sehingga dapat mewujudkan tata kelola pemerintahan berkelas dunia. Kebijakan transformasi sistem pelatihan ASN yang lebih mengedepankan kecakapan dalam pemanfaatan teknologi informasi dan *digital literacy* menjadi salah satu *key success factor* untuk menjadi *smart ASN*.

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas merupakan pelatihan yang bersifat *mandatory* bagi pemangku jabatan pengawas yang terdiri dari 4 (empat) agenda pembelajaran, yaitu agenda Kepemimpinan Pancasila dan Bela Negara, agenda Kepemimpinan Pelayanan, agenda Pengendalian Pekerjaan dan agenda Aktualisasi Kepemimpinan.

Dengan disusunnya modul dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas ini, diharapkan bisa menjadi panduan dalam pembelajaran pelatihan dimaksud. Kami mengucapkan banyak terima kasih kepada tim penulis, reviewer dan editor yang sudah bekerja keras hingga modul ini selesai dan bisa dimanfaatkan bersama.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	4
C. Tujuan Pembelajaran	4
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	4
BAB II STUDI LAPANGAN PELAYANAN PUBLIK	6
A. Konsepsi Pembelajaran Studi Lapangan Pelayanan Publik	6
B. Studi Lapangan Pelayanan Publik	17
C. Berbagi Pengalaman Hasil Studi lapangan Kinerja Organisasi	28
BAB III PENUTUP	30
DAFTAR PUSTAKA	31

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Skema pembelajaran studi lapangan	8
Gambar 2 Keterkaitan Agenda Pembelajaran dengan Studi lapangan	11
Gambar 3 Aktualisasi Mata Pelatihan Agenda II dan III PKA dalam Pembelajaran Studi Lapangan	13
Gambar 4 Aspek-Aspek Persiapan Studi Lapangan	18

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam rangka mendukung terwujudnya *world class bureaucracy*, pada setiap instansi pemerintah diperlukan sosok pejabat pengawas yang memainkan peran awal bagi keberlangsungan unit organisasi, yaitu dalam pengendalian pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana dalam memberikan pelayanan publik. Pelayanan publik yang dikelola dan dikendalikan dengan baik, merupakan bagian integral dari peningkatan kualitas kinerja pelayanan. Sosok pejabat pengawas yang dapat memainkan peran tersebut telah memenuhi kriteria pemimpin yang melayani, sehingga cepat atau lambatnya peningkatan kinerja organisasi akan ditentukan oleh langkah-langkah pengendalian yang dilakukan oleh pejabat pengawas.

Berdasarkan Pasal 52 ayat (2) huruf b Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pejabat pengawas harus memiliki kompetensi untuk menjamin akuntabilitas jabatan untuk pengendalian seluruh kegiatan pelaksanaan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana sesuai standar operasional prosedur. Untuk mengembangkan kompetensi pejabat pengawas dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial Jabatan pengawas, dapat diwujudkan melalui pelatihan kepemimpinan pengawas yang merupakan bentuk pelatihan struktural kepemimpinan pengawas sebagaimana diamanatkan berdasarkan ketentuan Pasal 217 ayat (5) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Sebagai pejabat

struktural, pejabat pengawas harus memiliki kompetensi manajerial yang dibutuhkan dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan, baik pusat maupun daerah, sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan. Selain harus memenuhi kompetensi manajerial, bagi pegawai aparatur sipil negara yang menduduki jabatan kepala Perangkat Daerah harus memenuhi kompetensi pemerintahan sebagaimana diatur berdasarkan ketentuan Pasal 233 ayat (2) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Dalam rangka penyesuaian dengan kebutuhan dan dinamika kebijakan, ditetapkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas yang mencabut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Selain itu, adanya pandemi COVID-19 yang melanda dunia sejak 2 (dua) tahun lalu menjadi awal dari reformasi sistem pelatihan di Indonesia, khususnya pada sistem pelatihan kepemimpinan yang bersifat *mandatory* bagi ASN yang menjabat sebagai Pejabat Struktural. Reformasi sistem pelatihan ASN merupakan misi Presiden dan Wakil Presiden sampai dengan tahun 2024 yang bertujuan untuk menjadikan ASN professional (*smart ASN*) dan bekerja dalam lingkungan kerja yang berbasis teknologi informasi (*smart office*). Dua kata kunci diatas, yakni *smart ASN* dan *smart office* dapat diartikan bahwa pemanfaatan teknologi informasi yang seluas-luasnya menjadi pondasi untuk mereformasi sistem pelatihan ASN dimaksud.

Oleh karena itu, pada tahun 2021 Lembaga Administrasi Negara melakukan penyempurnaan pada kurikulum dan metode pembelajaran pada Pelatihan Kepemimpinan dengan penekanan pada kebutuhan kompetensi pemimpin di masa mendatang (*future leader*) dan pemanfaatan teknologi informasi melalui *learning management sistem* yang dibangun sesuai dengan kebutuhan ASN dimaksud, tidak terkecuali pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dimana melalui pelatihan dimaksud diharapkan dapat mewujudkan sosok kepemimpinan pelayanan dan pengendalian pekerjaan.

Mata pelatihan pada Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Pelayanan terdiri atas Studi Lapangan Pelayanan Publik dan Aksi Perubahan Kinerja Pelayanan Publik. Mata pelatihan aksi perubahan kinerja pelayanan publik akan dibahas lebih lanjut pada modul terpisah. Pada akhir pembelajaran studi lapangan pelayanan publik, diharapkan peserta dapat mengaktualisasikan kapasitas kepemimpinan melayani melalui pengalaman best practices pengendalian kegiatan pelayanan public dan aplikasinya dalam aksi perubahan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan sekaligus mendapatkan *lesson learnt*, dapat mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan strategi dan manajemen kinerja pelayanan publik sesuai fokus dan lokus yang ditetapkan.

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

B. Deskripsi Singkat

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

C. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

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

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:

- a) Menjelaskan tahapan pembelajaran studi lapangan;
- b) Menyusun lesson learnt, adopsi dan adaptasi keunggulan serta strategi peningkatan pengawasan atau pengendalian pelaksanaan pelayanan publik; dan
- c) Berbagi pengalaman hasil studi lapangan.

D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Materi pokok dalam mata pelatihan ini terdiri atas:

- a) tahapan pembelajaran studi lapangan pelayanan publik;

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

BAB II

STUDI LAPANGAN PELAYANAN PUBLIK

A. Konsepsi Pembelajaran Studi Lapangan Pelayanan Publik

Studi lapangan (*field study*) merupakan sebuah metode pembelajaran melalui pengumpulan data secara langsung dengan pengamatan, wawancara, mencatat atau mengajukan pertanyaan-pertanyaan (Bevan dan Sharon, 2009). Studi lapangan adalah kegiatan kunjungan ke lokus terpilih untuk memeriksa permasalahan di lapangan dan melakukan komparasi substansi pembelajaran dengan implementasinya di lokus untuk mendapatkan pembelajaran tertentu dengan model *problem solving* untuk memecahkan masalah dengan framework peningkatan pengawasan atau pengendalian pelaksanaan pelayanan publik.

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

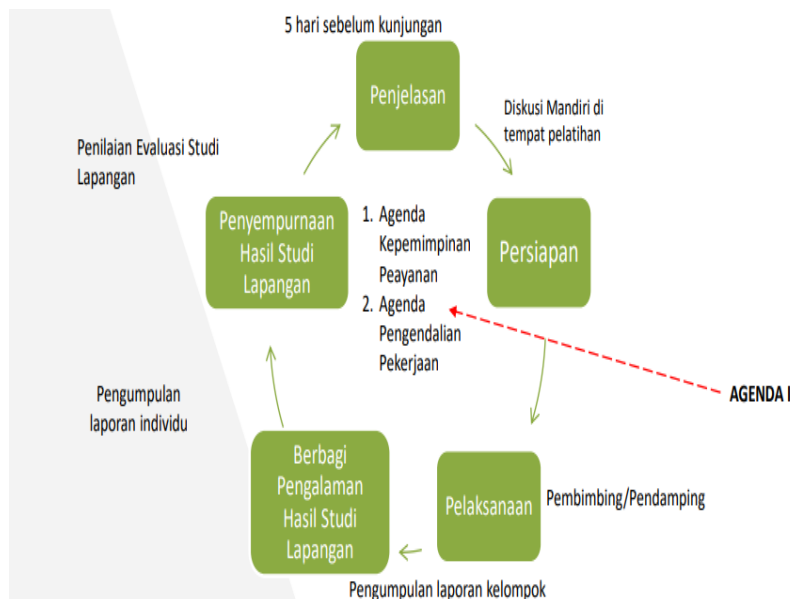
Pembelajaran Studi Lapangan Pelayanan Publik pada program PKP difasilitasi oleh pengampu mata pelatihan yang akan membimbing, mendampingi, dan memberikan penilaian pembelajaran studi lapangan. Pengampu mata pelatihan merupakan widyaiswara atau pegawai lainnya

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 PKP, 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 Pelayanan Publik berdasarkan jadwal pembelajaran adalah sebagai berikut:

1. pembekalan studi lapangan Pelayanan Publik;
2. studi lapangan Pelayanan Publik ke lokus terpilih; dan
3. berbagi pengalaman hasil studi lapangan Pelayanan Publik.

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



Gambar 1 Skema pembelajaran studi lapangan

Tahapan pertama pada desain pembelajaran studi lapangan pelayanan publik adalah pembekalan atau penjelasan studi lapangan pelayanan publik. Pada tahap ini, fasilitator (pengampu materi) menyampaikan materi utama konsepsi desain pembelajaran dan tahapan pembelajaran studi lapangan pelayanan publik. 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 pelayanan publik, dan analisis keterkaitan substansi materi pada mata pelatihan agenda kepemimpinan pelayanan publik dan pengendalian pekerjaan terhadap pembelajaran studi lapangan. Pada tahapan pembelajaran studi lapangan ini, 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 pelayanan publik tidaklah berdiri sendiri, namun dipengaruhi oleh dua agenda pembelajaran sebelumnya dalam PKP, 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 Pelayanan dan agenda III Pengendalian Pekerjaan, serta telah mendapatkan *basic/principal value* dari Agenda I Kepemimpinan Pancasila dan Bela Negara.

Sekedar menyegarkan ingatan pada pembelajaran Agenda II Kepemimpinan Pelayanan dan Agenda III Pengendalian Pekerjaan, berikut disajikan pengalaman belajar kedua agenda tersebut:

1. Pengalaman Belajar Agenda Kepemimpinan Pelayanan

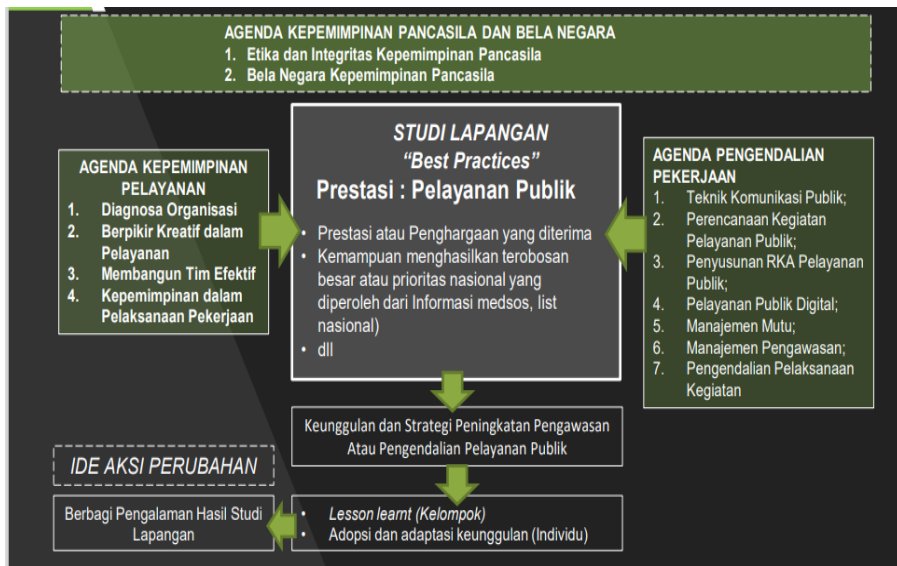
Agenda pembelajaran ini membekali Peserta dengan kemampuan mendiagnosa masalah dan menemu-kenali gagasan melalui berpikir kreatif dengan memberdayakan dan membangun tim yang didukung komunikasi efektif dalam memimpin pengendalian pelayanan publik.

2. Pengalaman Belajar Agenda Pengendalian Pekerjaan

Agenda pembelajaran ini membekali Peserta dengan kemampuan mengendalikan kegiatan pelayanan publik dengan mengedepankan perencanaan kegiatan dan anggaran pelayanan publik yang berorientasi terhadap manajemen mutu, pengawasan, dan pengendalian, serta mampu mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.

Berdasarkan deskripsi pengalaman belajar diatas dikaitkan dengan pembelajaran studi lapangan pelayanan publik, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan peserta mengaktualisasikan kepemimpinan dan manajemen pelayanan publik melalui pembelajaran Studi lapangan Pelayanan Publik 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 pelayanan. 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:



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.

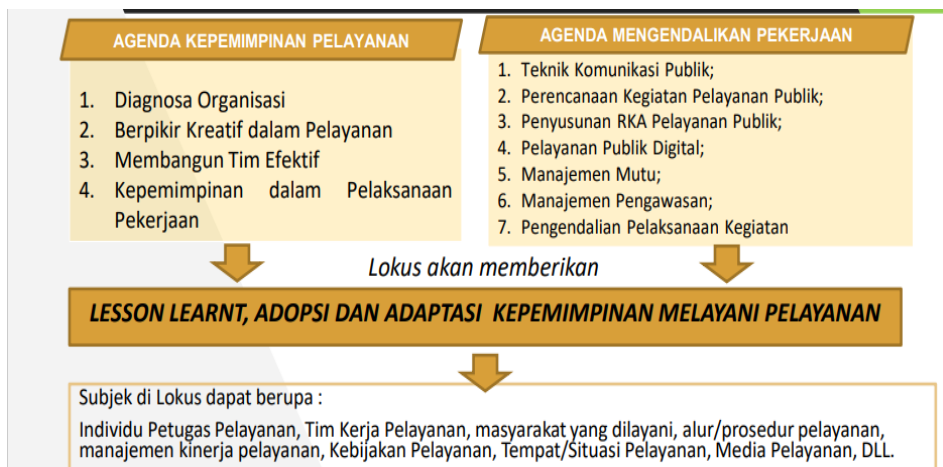
Studi lapangan secara substansial berkontribusi pada perolehan pengetahuan praktis atau interpretatif yang diperlukan (Papouli, 2014). Pejabat Pengawas membutuhkan kombinasi pengetahuan teoritis dan praktis dalam proses pembelajaran pelatihan kepemimpinan. Pengalaman yang didapat dari luar ruang kelas (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 hal ini studi lapangan merupakan pembelajaran dengan merasakan dan melihat langsung sebagai sebuah pengalaman.

Mata pelatihan studi lapangan pelayanan publik pada program PKP 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:

Mata pelatihan Studi Lapangan Pelayanan Publik 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.



Oleh karena itu, terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan kegiatan studi lapangan ini, seperti fokus, lokus dan biaya. Fokus menyangkut peserta studi lapangan (kesiapan substansi materi yang akan dicapai dan relevansinya dengan konteks materi yang dipelajari) dan waktu pelaksanaan studi lapangan tersebut (kapan dimulai, berapa lama waktu yang dibutuhkan dan bagaimana pelaksanaannya). Sedangkan lokus memperhatikan apa yang menjadi *best practices* dari organisasi publik tersebut, bagaimana proses untuk mencapai keberhasilan itu dan apa *lesson learnt* – nya yang dapat dijadikan sumber inspirasi atau ide gagasan kreatif atau inovatif oleh peserta. Di sisi lain, faktor pembiayaan dari studi lapangan ini sangat menentukan seberapa banyak observasi terhadap lokus ditentukan. Dukungan biaya yang terperinci menjadi mutlak diperlukan untuk mencapai tujuan dari pembelajaran studi lapangan ini.

Berbicara lebih jauh lagi terkait lokus terpilih pada studi lapangan, 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 pelayanan publik 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.

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 PKP adalah menemukan proses dibalik suatu terobosan (inovasi) dalam praktik pelayanan publik beserta 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 PKP 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 dapat dilaksanakan di kelas dan lokus studi lapangan. Hasil diskusi tersebut akan mengarahkan peserta untuk membuat daftar data dan informasi yang akan diambil dan membuat generalisasi dalam bentuk *lesson learnt* studi lapangan, yang antara lain meliputi: cakupan manfaat; membangun dukungan pimpinan dan pemangku kepentingan lainnya; pemanfaatan IT; inovasi pelayanan, kompetensi dan pemberdayaan SDM, penerapan manajemen mutu dalam pengawasan dan pengendalian, dan sebagainya. Generalisasi dalam bentuk *lesson learnt* studi lapangan kemudian menjadi dasar untuk pembuatan laporan kelompok yang kemudian dikompilasi menjadi sebuah laporan kelas yang bersifat komprehensif. Laporan ini

kemudian menjadi sebuah produk pembelajaran bagi seluruh peserta dan calon peserta pelatihan yang akan datang.

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 narator, 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 dan kelas, peserta secara individual membuat laporan. Laporan individual 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 pelayanan; gagasan perubahan; cakupan manfaat; sasaran

perubahan; pemanfaatan atau pengembangan IT; manajemen pengendalian mutu pekerjaan: perencanaan kegiatan pelayanan, penyusunan RKA pelayanan publik, teknik komunikasi publik, pelayanan publik digital, manajemen mutu, manajemen pengawasan dan pengendalian pelaksanaan kegiatan.

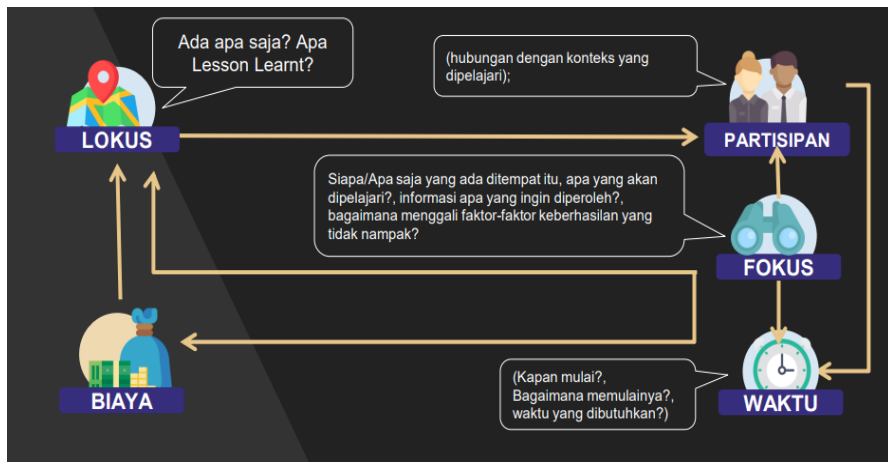
Ketiga laporan tersebut akan menjadi dasar penilaian (evaluasi peserta) oleh fasilitator (pembimbing studi lapangan).

B. Studi Lapangan Pelayanan Publik

Pembelajaran studi lapangan dilakukan dalam tiga tahapan, yaitu: Persiapan, Pelaksanaan (pengumpulan data atau informasi, dokumentasi kegiatan, diskusi, 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 pembimbing studi lapangan tentang rencana lokus, fokus, partisipan yang akan terlibat, waktu pelaksanaan beserta aktivitas yang akan dilakukan selama studi lapangan beserta biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Perhatikan ilustrasi di bawah ini:



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 dan termasuk dengan waktu perjalanan pergi-pulang. Rincian kegiatan pembelajaran selama kunjungan studi lapangan, secara umum digambarkan sebagai berikut:

- a. Perjalanan menuju lokus;
- b. Diskusi kelompok: Persiapan akhir pembelajaran studi lapangan;
- c. Pengumpulan data dan informasi secara mendalam ke lokus terpilih;
- d. Diskusi hasil pengumpulan data dan informasi pembelajaran studi lapangan;
- e. Penyusunan draft laporan kelompok dan laporan individu;
- f. 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. Pada saat seremonial penerimaan awal oleh instansi yang dikunjungi tersebut, profil kelembagaan dan organisasi disampaikan sehingga peserta telah memiliki gambaran umum tentang organisasi lokus dimaksud. Kegiatan ini memberikan kesempatan bagi peserta untuk melakukan screening kembali atas daftar pertanyaan atau data dan informasi yang akan digali sehingga pertanyaan atau permintaan data dan informasi tidak berulang.

Sebelum studi lapangan dilaksanakan, strategi pengumpulan data atau informasi data dilakukan dengan menyampaikan terlebih dahulu daftar kebutuhan informasi ke lokus melalui penyelenggara untuk diberikan kepada Narasumber dari lokus terpilih sehingga pada saat sesi pendalaman oleh masing-masing lokus terpilih, Narasumber dimaksud dapat menyiapkan data dan informasi tersebut. Jika diperlukan tambahan waktu pada proses penggalian data dan informasi, maka peserta sebaiknya membangun komunikasi yang baik dengan narasumber 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 dan informasi serta kejadian yang berhasil diperoleh. Catatan interpretasi ini sebaiknya dikonfirmasi ulang kepada Narasumber untuk menghindari kesalahan dalam membuat kesimpulan.

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

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 pelayanan publik berdasarkan lokus.
- b. Diskusi II: pemetaan (potensi) permasalahan dan pemetaan penyelesaian (potensi) permasalahan dalam pelaksanaan pelayanan publik berdasarkan lokus.
- c. Diskusi III: validasi pemetaan (potensi) permasalahan dan pemetaan penyelesaian (potensi) permasalahan dalam pelaksanaan pelayanan publik 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 Success Factors* (KSF) terhadap keunggulan strategi dan pelayanan publik sesuai lokus, kemudian Peserta menetapkan KSF yang dominan dalam peningkatan keunggulan strategi dan manajemen pelayanan publik salah satu tekniknyanya 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 dan laporan kelas dalam bentuk *lesson learnt* serta 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 pelayanan publik dan pengendalian pekerjaan tersebut dalam pelaksanaan tugas jabatannya di

tempat kerja asal peserta. Sedangkan laporan kelas merupakan hasil kompilasi dari laporan kelompok yang memuat secara umum *lesson learnt* lokus-lokus terpilih.

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

1. Deskripsi Profil lokus
2. Deskripsi Implementasi pengendalian pekerjaan dan kepemimpinan pelayanan 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 atau hal lain yang dapat menggambarkan lokus yang memberikan inspirasi peningkatan kinerja pelayanan publik.

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. Kompetensi dan pemberdayaan SDM
5. Penerapan manajemen mutu dalam pengawasan dan pengendalian
6. 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 Profil Pelayanan
3. Deskripsi *lesson learnt* Implementasi pengendalian pekerjaan dan kepemimpinan pelayanan publik di lokus,
4. 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 deskripsi 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 Kinerja Pelayanan Publik	Diisi dengan aspek-aspek penyempurnaan kinerja pelayanan publik sesuai dengan gagasan yang diajukan, antara lain aspek: komunikasi publik, perencanaan kegiatan yanlik, penyusunan RKA yanlik, yanlik digital, manajemen mutu, manajemen pengawasan dan pengendalian pelaksanaan pekerjaan

Jika peserta mendapatkan banyak gagasan dari *lesson learnt* lokus dan akan diadaptasi dan diadopsi, maka form diatas dapat 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

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.

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:

Penilaian pembelajaran studi lapangan di dalamnya 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 ataupun 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 pengendalian pekerjaan melalui adopsi dan adaptasi atas implementasi

pengendalian pekerjaan dan kepemimpinan pelayanan 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 pelayanan publik, peserta mendapatkan *lesson learnt*, mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan strategi dan kinerja pelayanan publik sesuai fokus dan lokus. Secara umum, pembelajaran studi lapangan pelayanan publik, dimulai dengan pembekalan tahapan pembelajaran studi lapangan pelayanan publik, ceramah studi lapangan pelayanan publik, kunjungan lapangan pelayanan publik, dan perumusan keunggulan pengendalian pekerjaan dan kinerja pelayanan publik sesuai lokus, dan berbagi pengalaman hasil studi lapangan pelayanan publik.

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. Di samping itu, studi lapangan memberikan banyak inspirasi bagi peserta untuk terus melakukan inovasi atau perubahan dalam pelayanan publik sehingga menjadi salah satu *best practices* organisasi public dalam pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

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

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

2. 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)

3. Dokumen-dokumen lainnya

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1005/K.1/PDP.07/2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1006/K.1/PDP.07/2019 tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Pengawas