

Implementasi Kebijakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan

Implementation of Administrator Leadership Training Policy (PKA) at The South Sumatra Provincial BPSDMD

H. Akhmad Yusuf

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan
ayusufcucuk@gmail.com

Abstract

One of the main challenges in government administration during the era of bureaucratic reform is creating a civil service (ASN) that is not only technically competent, but also has the strategic leadership capacity to drive change. The Administrator Leadership Training (PKA) policy is an important instrument designed to prepare administrators as leaders of change in their respective work units, with an adaptive, collaborative, and results-oriented leadership approach. This study uses a qualitative descriptive approach to examine the implementation of the PKA policy at the Regional Human Resource Development Agency (BPSDMD) of South Sumatra Province. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies with key informants, including BPSDMD officials, lecturers, PKA participants, and sending agencies. The results show that the implementation of PKA is effective, supported by clear communication, adequate resources, high commitment from stakeholders, and a coordinated bureaucratic structure. However, a number of challenges hindered the achievement of optimal results, such as technological adaptation, participant diversity, budget constraints, workload, employee transfers, and geographical constraints. Overcoming these challenges requires an adaptive approach, integration of training results into the organization's performance management system, and synergy among stakeholders. In conclusion, PKA is not just a formal program, but a long-term investment to produce adaptive, professional, and integrity-driven bureaucratic leaders.

Keywords: Administrator Leadership Training, Civil Servants (ASN), Strategic Leadership, Bureaucratic Reform, Policy Implementation, Human Resource Development, South Sumatra.

Abstrak

Salah satu tantangan utama dalam penyelenggaraan pemerintahan pada era reformasi birokrasi adalah menciptakan aparatur sipil negara (ASN) yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kapasitas kepemimpinan strategis dalam mendorong perubahan. Kebijakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) merupakan instrumen penting yang dirancang untuk menyiapkan pejabat administrator sebagai pemimpin perubahan di unit kerjanya masing-masing, dengan pendekatan kepemimpinan adaptif, kolaboratif, dan berorientasi hasil. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menelaah implementasi kebijakan PKA di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Sumatera Selatan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi dengan informan kunci, termasuk pejabat BPSDMD, widyaiswara, peserta PKA, dan instansi pengirim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan PKA berjalan efektif, didukung oleh komunikasi yang jelas, sumber daya memadai, komitmen tinggi dari pemangku kepentingan, serta struktur birokrasi yang terkoordinasi. Namun, sejumlah tantangan menghambat pencapaian hasil optimal, seperti adaptasi teknologi, keragaman peserta, keterbatasan anggaran, beban kerja, mutasi pegawai, dan kendala geografis. Penanggulangan tantangan tersebut memerlukan pendekatan adaptif, integrasi hasil pelatihan ke dalam sistem manajemen kinerja organisasi, serta sinergi antar pemangku kepentingan. Kesimpulannya, PKA bukan sekadar program formal, melainkan investasi jangka panjang untuk mencetak pemimpin birokrasi yang adaptif, profesional, dan berintegritas.

Kata Kunci: Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Aparatur Sipil Negara (Asn), Kepemimpinan Strategis, Reformasi Birokrasi, Implementasi Kebijakan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sumatera Selatan.

1. Pendahuluan

Salah satu tantangan utama dalam penyelenggaraan pemerintahan di era reformasi birokrasi yaitu menciptakan aparatur sipil negara (ASN) yang bukan cuma kompeten secara teknis, melainkan memiliki kapasitas kepemimpinan strategis dalam mendorong perubahan. Dalam konteks inilah, kebijakan pengembangan kompetensi ASN melalui Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) menjadi instrumen yang sangat penting. Pelatihan ini dirancang untuk menghasilkan pejabat administrator yang mampu memainkan peran sebagai pemimpin perubahan di unit kerjanya masing-masing, dengan berlandaskan pada pendekatan kepemimpinan adaptif, kolaboratif, dan berorientasi hasil.

Dalam *Asta Cita* (8 Prioritas Pembangunan) dari Presiden Prabowo- Gibran, poin ke-5 menekankan "*Pembangunan SDM Unggul dan Berdaya Saing*" melalui pelatihan berbasis kompetensi untuk birokrasi. Kebijakan Pelatihan Administrator (PKA) selaras dengan agenda ini, khususnya dalam menyiapkan ASN yang adaptif terhadap perubahan *governance* digital. Hal ini juga relevan dengan kondisi di Sumsel yang menargetkan peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) dari 72,1 (2023) menjadi 75 pada 2029 (BPS Sumsel, 2023).

Secara regulatif, kebijakan pelatihan PKA diatur dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No 433/K.1/PDP.07/2024 terkait Perubahan atas Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No 2/K.1/PDP.07/2023 terkait Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Dalam kebijakan ini, PKA menekankan pendekatan pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*), dengan penugasan aktualisasi yang dituangkan dalam bentuk proyek perubahan yang mesti diimplementasikan oleh setiap peserta pada instansi masing-masing. Hal ini menerangkan bahwasanya keberhasilan pelatihan bukan cuma diukur dari kehadiran atau nilai akademik, melainkan dari dampak nyata yang dihasilkan peserta melalui inovasi dan perbaikan layanan publik di organisasi masing-masing.

Pada tingkat daerah, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Sumsel memiliki tanggung jawab sebagai penyelenggara pelatihan PKA. BPSDMD berperan penting dalam merancang, mengelola, dan mengevaluasi proses pembelajaran agar sesuai dengan standar LAN dan kebutuhan kompetensi kepemimpinan lokal. Namun demikian, pelaksanaan kebijakan pelatihan ini tidak lepas dari berbagai tantangan. Hasil monitoring internal BPSDMD Provinsi Sumsel pada tahun 2024 menerangkan bahwasanya sekitar 38% peserta mengalami hambatan dalam mengimplementasikan proyek perubahan secara optimal (diperkuat dengan Surat Pernyataan Kepala badan BPSDMS Sumsel Nomor 005/BPSDMD/2025). Kendala itu sebagaimana tercantum dalam dokumen resmi evaluasi meliputi: a) adanya mutasi/promosi pegawai; b) kurangnya dukungan dari anggota tim; c) keterbatasan anggaran; d) kendala pekerjaan rutin; e) operator sering berganti/mutasi; f) banyaknya tugas tambahan; dan g) kondisi geografis daerah.

Hal ini sejalan dengan hasil LAN RI, yang menerangkan bahwasanya keberhasilan implementasi tindakan perubahan peserta PKA baru-baru ini mencapai sekitar 63,4% (Data LAN RI, 2023). Hal ini menerangkan bahwasanya ada masalah penting dalam pelaksanaan kebijakan pelatihan. Hal ini terutama terkait dengan kualitas fasilitas, relevansi materi dengan konteks kerja peserta, dan lamanya dampak pasca pelatihan.

Untuk membuat perubahan menjadi lebih dari dokumen formal, hasil pelatihan mesti diintegrasikan dengan sistem manajemen kinerja organisasi, menurut beberapa

penelitian sebelumnya. Semisal penelitian yang dilakukan oleh Mochamad Fachri Rizky Z, (2024) menunjukkan hasil bahwasanya penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Manajerial untuk jabatan Administrator (PKA) Angkatan IV tahun 2023 yang dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat terkendala pada aspek terbatasnya jumlah pengamat kelas, kemampuan peserta yang belum adaptatif terhadap metode pembelajaran yang diterapkan. Serta terganggunya konsentrasi peserta sebab mesti menjalankan tugas pekerjaan di unit kerjanya disela kegiatan pelatihan berlangsung, sehingga aspek proses tidak berjalan optimal. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Putri (2022), Dalam tesisnya, "*Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan PKA di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta*", menerangkan bahwasanya kekurangan sumber daya (terutama mentor internal dan waktu pelaksanaan proyek perubahan) menjadi kendala dominan dalam keberhasilan program.

Adapun kebaruan/novelty dari penelitian ini yaitu ingin melihat kebijakan pengembangan kompetensi ASN melalui Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) khususnya di BPSDMD Provinsi Sumsel melalui analisis Model Implementasi Kebijakan dari George C. Edwards III dengan melihat indikator Komunikasi kebijakan, Sumber daya, Disposisi, dan Struktur birokrasi. Dengan melihat konteks budaya birokrasi lokal, dinamika politik daerah (pengaruh rotasi jabatan), tantangan geografis spesifik belum banyak dieksplorasi oleh peneliti lain. Dalam perspektif reformasi birokrasi, keberhasilan pelatihan kepemimpinan sangat menentukan akselerasi transformasi tata kelola pemerintahan di daerah. Oleh sebab itu, penting untuk melakukan kajian mendalam mengenai implementasi kebijakan pelatihan PKA, khususnya di BPSDMD Provinsi Sumsel, sebagai bentuk evaluasi terhadap efektivitas, efisiensi, dan relevansi pelatihan terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi ASN.

Sesuai latar belakang itu, penulis memandang perlu meneliti penelitian ini guna mengetahui sejauh mana kebijakan pelatihan PKA telah diimplementasikan secara optimal, apa saja faktor pendukung dan penghambatnya, serta bagaimana strategi yang bisa dijadikan rekomendasi terhadap pelatihan PKA dalam perubahan kinerja dan kepemimpinan peserta di unit kerjanya masing-masing.

Signifikan dari penelitian ini bisa ditemukan secara praktis: 1) Memberi masukan konkret bagi penyempurnaan kebijakan PKA; 2) Mengidentifikasi titik-titik perbaikan dalam implementasi pelatihan. Secara akademis: 1) Memperkaya kajian implementasi kebijakan publik dengan pendekatan kualitatif; 2) Menguji relevansi Teori Edward III dalam konteks pelatihan ASN daerah. Secara sosial: 1) Meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan pelatihan pemerintah; Memperkuat kapasitas birokrasi daerah melalui rekomendasi berbasis bukti.

1.1 Rumusan Masalah

Keberhasilan suatu kebijakan publik sangat ditentukan oleh bagaimana kebijakan itu diimplementasikan dalam konteks riil di lapangan. Implementasi kebijakan bukan sekadar pelaksanaan aturan atau prosedur, melainkan mencakup proses komunikasi kebijakan, ketersediaan sumber daya, komitmen dan sikap pelaksana, serta efektivitas struktur organisasi yang menjalankannya. Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), sebagai kebijakan pengembangan kompetensi kepemimpinan bagi pejabat administrator, menuntut bukan hanya keterlaksanaan program, melainkan efektivitas proses belajar dan keberhasilan peserta dalam

mengaktualisasikan proyek perubahan di instansi asalnya. Dalam konteks BPSDMD Provinsi Sumsel sebagai penyelenggara pelatihan, penting untuk mengkaji bagaimana kebijakan ini dijalankan dan sejauh mana pelaksanaan PKA memberi dampak pada kinerja dan budaya kerja birokrasi.

Sesuai konteks itu, rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana implementasi kebijakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) di BPSDMD Provinsi Sumsel ditinjau dari aspek komunikasi kebijakan, ketersediaan sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi?
2. Apa saja faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam proses implementasi kebijakan PKA di lingkungan BPSDMD Provinsi Sumsel?
3. Bagaimana inovasi implementasi kebijakan PKA terhadap peningkatan kompetensi kepemimpinan, di BPSDMD Provinsi Sumsel ditinjau dari aspek komunikasi kebijakan, ketersediaan sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi?

1.2 Tujuan Penelitian

Penelitian ini tujuannya untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dan mendalam mengenai implementasi kebijakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) di BPSDMD Provinsi Sumsel. Secara khusus, tujuan dari penelitian ini yaitu untuk:

1. Menganalisis implementasi kebijakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) di BPSDMD Provinsi Sumsel.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat keberhasilan implementasi kebijakan PKA, baik dari aspek internal BPSDMD ataupun eksternal (peserta, instansi pengirim, dan pemangku kepentingan lainnya).
3. Merumuskan inovasi implementasi kebijakan PKA terhadap peningkatan kompetensi kepemimpinan peserta, di BPSDMD Provinsi Sumsel ditinjau dari aspek komunikasi kebijakan, ketersediaan sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi.

1.3 Manfaat Penelitian

Penelitian ini berharap bisa memberi manfaat dibawah ini:

1. Manfaat Teoritis
Memberi kontribusi terhadap pengembangan kajian implementasi kebijakan publik, khususnya dalam konteks pelatihan kepemimpinan Aparatur Sipil Negara.
2. Manfaat Praktis
Bagi BPSDMD Provinsi Sumsel Memberi informasi dan rekomendasi berbasis data bagi BPSDMD dalam memperbaiki sistem perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), sehingga kualitas pelatihan dan dampaknya terhadap peserta serta instansi pengirim bisa ditingkatkan secara nyata.
3. Manfaat bagi Pemerintah Daerah dan Instansi Pengirim
Menjadi referensi dalam menyusun kebijakan internal untuk mendukung keberhasilan aksi perubahan pascapelatihan, melalui penguatan dukungan atasan langsung, fasilitasi implementasi proyek perubahan, serta integrasi hasil pelatihan ke dalam sistem manajemen kinerja pegawai.
4. Manfaat bagi Peserta Pelatihan
Mendorong peningkatan kesadaran peserta terhadap pentingnya peran strategis mereka sebagai pemimpin perubahan, serta memberi gambaran mengenai

tantangan dan strategi dalam mengimplementasikan proyek perubahan secara berkelanjutan di lingkungan kerja masing-masing.

2. Metodologi Penelitian

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam proses implementasi kebijakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dari berbagai perspektif pelaksana, peserta, dan pemangku kepentingan terkait. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti mengeksplorasi dinamika implementasi kebijakan yang kompleks, termasuk faktor-faktor penghambat dan pendukung di lapangan.

Penelitian kualitatif dilakukan dalam lingkungan alami. Peneliti yaitu alat penting pada penelitian kualitatif. Oleh sebab itu, untuk bertanya, menganalisis, dan mengkonstruksi objek yang diteliti, para peneliti mesti memiliki bekal teori dan pengetahuan yang luas. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna dan terikat nilai; dasar penelitian ini yaitu melihat bagaimana orang-orang dalam lingkungan hidup mereka berinteraksi satu sama lain; mencoba memahami bagaimana berbicara dan menafsirkan dunia sekitar mereka; dan mendekati atau berinteraksi dengan orang-orang yang relevan dengan penelitian ini.

3.2 Informan Penelitian

Informan dipilih secara *purposive* (tujuannya), yaitu mereka yang dianggap mengetahui secara langsung proses implementasi kebijakan PKA. Adapun informan utama terdiri dari:

Tabel 3.1 Informan/Narasumber Penelitian

No	Informan	Jumlah
1.	Kepala BPSDMD Provinsi Sumsel	1
2.	Pejabat struktural yang menangani pelatihan kepemimpinan	2
3.	Widyaiswara/fasilitator PKA	2
4.	Peserta PKA aktif atau alumni	3
5.	Perwakilan instansi pengirim peserta	2
Total		10

Sumber: Hasil olahan penulis

3.3 Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan yang telah ditentukan. *Informan* (pemberi informasi) pada penelitian ini ditentukan sesuai kemampuan/kapabilitas yang dimiliki yaitu pihak-pihak yang mengerti benar atau terkait dengan permasalahan yang diangkat pada penelitian ini. Dalam hal ini informan yang sudah ditentukan yang berkaitan dengan pelaksanaan PKA pada BPSDMD Provinsi Sumsel.

2. Data Sekunder

Data sekunder termasuk data yang berasal dari dokumen yang relevan dengan kebijakan, laporan pelaksanaan PKA di BPSDMD Provinsi Sumsel, panduan teknis

pelatihan dari LAN RI, hasil evaluasi peserta, serta publikasi lain.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini Teknik pengumpulan data dilakukan melalui:

1. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam yaitu proses komunikasi informal yang dilakukan dengan tujuan menciptakan hubungan intersubjektivitas antara pewawancara dan orang yang diwawancarai (Bloor & Wood, 2006). Di antara tujuan wawancara yaitu untuk mengembangkan pemahaman terkait kebulatan terkait orang, peristiwa, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lain-lain. Mereka juga berusaha untuk menciptakan pemahaman terkait kebulatan terkait hal-hal yang telah terjadi sebelumnya dan untuk memproyeksikan apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang. Mereka juga berusaha untuk memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang mereka peroleh dari orang lain (triangulasi), dan Wawancara mendalam dilakukan dalam suasana formal atau informal dengan tanya jawab langsung dengan informan.

2. Studi Dokumentasi

Pada tahapan ini peneliti mencatat atau menyalin, menelaah dokumen- dokumen dan arsip-arsip yang berhubungan dengan proses, hasil, dan dampak yang diinginkan dari program PKA, serta dokumen pendukung lainnya.

3. Observasi Partisipatif

Observasi partisipatif digunakan pada penelitian ini untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai dinamika pelaksanaan kebijakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) secara langsung di lingkungan BPSDMD Provinsi Sumsel. Teknik ini memungkinkan peneliti terlibat secara aktif dalam lingkungan atau situasi sosial tempat kebijakan dilaksanakan, sehingga bisa mengamati secara langsung interaksi, aktivitas, serta perilaku para pelaksana kebijakan dan peserta pelatihan. Dengan observasi partisipatif, peneliti bisa mengamati:

1. Proses pembelajaran dalam ruang kelas pelatihan PKA,
2. Interaksi antara widyaiswara dan peserta pelatihan,
3. Implementasi proyek perubahan peserta,
4. Respons peserta terhadap materi atau metode pelatihan,
5. Dukungan organisasi terhadap pelaksanaan pelatihan.

Partisipasi peneliti dilakukan dengan tetap menjaga objektivitas dan tidak mengintervensi jalannya proses pelatihan. Data yang diperoleh melalui teknik ini dicatat secara sistematis dalam jurnal lapangan sebagai bahan analisis lanjutan.

Teknik ini dipandang efektif sebab memungkinkan peneliti untuk menangkap konteks sosial dan birokratik secara lebih utuh, termasuk aspek-aspek yang mungkin tidak terungkap melalui wawancara semata. Melalui pendekatan ini, peneliti bisa memahami secara lebih konkret bagaimana kebijakan PKA dijalankan di lapangan serta faktor-faktor pendukung ataupun penghambat yang muncul selama proses implementasi berlangsung.

3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini memakai analisis data kualitatif. Menurut Miles, Huberman, dan Saldana (B. Miles, Matthew, A. Michael Huberman, 2014) ada tiga alur kerja yang terjadi secara bersamaan saat melakukan analisis data kualitatif. Aktivitas analisis data

meliputi penggabungan data, penampilan data, dan pengambilan kesimpulan/verifikasi. Teknik analisis data kualitatif yang diusulkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014) digunakan dalam pelaksanaan kebijakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) secara langsung di lingkungan BPSDMD Provinsi Sumsel.

3.6 Keabsahan Data

Pada penelitian kualitatif, keabsahan data sangat penting untuk memastikan bahwasanya temuan penelitian bersifat objektif, kredibel, dan bisa dipercaya secara ilmiah. Sebab itu, peneliti memakai berbagai metode untuk validasi data. Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini memakai teknik semisal: Triangulasi Sumber:

Data yang dikumpulkan dari berbagai informan, semisal pejabat BPSDMD, widyaiswara, dan peserta pelatihan, dibandingkan dan dievaluasi. Hal ini tujuannya untuk mencegah informasi yang bias dari satu pihak.

Triangulasi Teknik: Peneliti memakai observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi untuk mengumpulkan data. Data dari wawancara dibandingkan dengan catatan observasi dan dokumen resmi untuk memastikan bahwasanya informasi yang dikumpulkan benar dan valid. *Member Check* mengonfirmasi hasil temuan atau kutipan wawancara dengan informan yang bersangkutan. Teknik ini sangat penting untuk memastikan bahwasanya data yang ditafsirkan peneliti sesuai dengan maksud narasumber.

Dengan mengacu pada dokumen kebijakan, peraturan resmi, dan temuan penelitian sebelumnya, data yang diperoleh menjadi lebih relevan dan tidak semata-mata sesuai pandangan informan.

4. Hasil Dan Pembahasan

4.2 Hasil Penelitian

Penelitian ini tujuannya untuk menganalisis implementasi kebijakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) di BPSDMD Provinsi Sumsel dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan teori implementasi kebijakan Edwards III. Teori ini menekankan empat variabel utama: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Hasil wawancara dengan sembilan informan kunci yang terlibat dalam PKA memberikan gambaran mendalam tentang efektivitas pelaksanaan kebijakan ini.

4.2.1 Komunikasi (Kejelasan dan Konsistensi Informasi Kebijakan)

Pada indikator ini terkait Sosialisasi Kebijakan: Mayoritas informan menerangkan bahwasanya sosialisasi PKA dilakukan secara efektif melalui berbagai metode, semisal penyampaian materi, diskusi, studi kasus, dan aksi perubahan di unit kerja. Media digital (website, media sosial) dan pertemuan koordinasi juga digunakan.

Sedangkan yang berkaitan dengan Panduan/SOP: Standar Operasional Prosedur (SOP) PKA dinilai jelas dan mudah dipahami oleh peserta. Buku panduan diberikan sejak awal pelatihan dengan bahasa yang sederhana.

Adapun Hambatan dalam hal komunikasi: Beberapa kendala muncul dalam pembelajaran daring, semisal keterbatasan pemahaman teknologi peserta dan masalah jaringan internet. Namun, hambatan ini bisa diatasi dengan perencanaan matang dan metode penyampaian yang adaptif.

Adapun temuan dari penelitian ini, untuk hal yang berkaitan dengan Metode Sosialisasi yang dilakukan, cukup bervariasi misalnya dilakukan melalui:

1) Surat resmi dan pertemuan koordinasi dengan instansi pengirim peserta; 2) Media digital: Website BPSDMD, media sosial, dan webinar; 3) Pembekalan teknis pra-pelatihan untuk memperjelas mekanisme pelaksanaan; dan 4) Penyampaian materi langsung, diskusi, studi kasus, dan simulasi aksi perubahan di unit kerja. Untuk Kualitas Sosialisasi yang telah dilakukan mayoritas informan (7/9) menilai sosialisasi jelas dan terstruktur, terutama bagi peserta.

Selanjutnya dua orang informan menyebutkan adanya potensi miskomunikasi pada peserta daring akibat keterbatasan IT/jaringan. Berikut kutipan hasil wawancara dengan informan:

Sesuai hasil wawancara di atas bisa ditemukan bahwasanya terdapat poin positif dari indikator komunikasi ini, yaitu Sosialisasi kebijakan dilakukan melalui website BPSDMD dan webinar, menerangkan upaya untuk menyebarkan informasi secara luas dan memanfaatkan teknologi. Namun terdapat kendala misalnya peserta dari daerah terpencil kesulitan akses, mengindikasikan bahwasanya komunikasi belum sepenuhnya inklusif. Hal ini bisa disebabkan oleh keterbatasan infrastruktur internet atau kurangnya variasi metode sosialisasi (misalnya: *offline/leaflet*). Untuk analisis teoritisnya Menurut Edward III, komunikasi mesti jelas, konsisten, dan terjangkau oleh semua target kebijakan. Jika informasi tidak merata, implementasi kebijakan akan timpang.

Pada subindikator ini ada beberapa temuan dari hasil wawancara mendalam dengan informan diantaranya yang berhubungan dengan Ketersediaan Dokumen yang terdiri dari Semua informan menerangkan panduan/SOP telah diberikan sejak awal pelatihan dalam bentuk buku/modul. Selanjutnya SOP merujuk pada regulasi LAN RI dan pedoman internal BPSDMD.

Kemudahan Pemahaman yang berhubungan dengan Bahasa panduan dinilai sederhana dan aplikatif. Begitu juga terdapat penjelasan tambahan dari widyaiswara untuk menghindari misinterpretasi. Selanjutnya cakupan SOP: membahas tentang pengaturan tahapan seleksi, pelaksanaan, evaluasi, hingga pelaporan. Berikut kutipan wawancara dengan informan :

Temuan utama pada sub indikator ini yaitu Keterbatasan Teknologi yang mencakup peserta gagap teknologi (lansia) kesulitan mengakses materi daring. Selanjutnya jaringan internet tidak stabil di beberapa daerah. Begitu juga adanya perbedaan persepsi, instansi pengirim peserta terkadang tidak sinkron dengan penyelenggara dalam memahami tujuan PKA.

Adapun solusi yang ditawarkan dari sub indikator ini yaitu Pendampingan intensif oleh widyaiswara bagi peserta yang kurang paham. Berikutnya Kombinasi metode luring-daring (*blended learning*) untuk menjangkau semua peserta, dan Komunikasi dua arah melalui forum diskusi dan FGD.

Sesuai indikator yang ada pada Teori Edwards III bahwasanya kejelasan informasi yang kuat bisa dilihat melalui sosialisasi multidimensi (luring/daring) dan panduan tertulis yang rinci memenuhi kriteria kejelasan. Namun kelemahannya adanya kesenjangan akses teknologi bagi peserta tertentu. Selanjutnya yang berkaitan dengan Konsistensi, Pesan yang disampaikan termasuk kebijakan tidak kontradiktif sebab mengacu pada SOP nasional (LAN RI) dan lokal (BPSDMD). Serta hal yang berkaitan dengan efektivitas saluran komunikasi, Keberhasilan saluran komunikasi yang dijalankan termasuk kombinasi saluran formal (surat, website)

dan interaktif (diskusi, studi kasus). Namun ada beberapa hal yang perlu diperbaiki, misalnya optimalisasi media digital untuk inklusivitas peserta.

Adapun rekomendasi untuk peningkatan dalam hal Penyederhanaan Materi Digital, hendaknya dibuat versi panduan dengan lebih banyak visual (infografis, video) untuk peserta yang kurang literasi teknis. Rekomendasi berikutnya, perlu adanya pelatihan Pra-PKA. Hal ini Workshop singkat tentang penggunaan platform daring sebelum pelatihan utama. Untuk sosialisasi ke Instansi pengirim: Libatkan BKPSDM kabupaten/kota lebih intensif untuk memastikan kesamaan persepsi.

4.2.2 Sumber Daya (Ketersediaan dan Pengelolaan)

Pada indikator sumber daya ini, anggaran PKA dinilai memadai, bersumber dari RKPD peningkatan kapasitas ASN atau anggaran instansi asal peserta. Adapun mekanisme pengajuannya melalui RKA-KL atau DIPA/APBD.

Selanjutnya pada sumber daya fasilitas semisal ruang kelas, asrama, perangkat IT, dan akses internet umumnya memadai, meskipun beberapa responden menyarankan peningkatan kualitas asrama dan bandwidth internet.

Indikator Tenaga Pelatih Widyaiswara dan tutor dinilai kompeten dan profesional, masih perlu regenerasi untuk menjaga relevansi materi dengan perkembangan terkini.

Sesuai analisis wawancara dengan 9 informan, temuan pada indikator sumber daya (meliputi anggaran, fasilitas, dan tenaga pelatih) dirinci dibawah ini: Sumber Anggaran yang digunakan berasal dari RKPD/DIPA: 7 orang informan menerangkan anggaran bersumber dari APBD/APBN melalui RKPD peningkatan kapasitas ASN, dan 2 informan menyebut beberapa daerah mengandalkan biaya mandiri peserta sebab keterbatasan alokasi anggaran instansi.

Dalam hal kecukupan anggaran, secara umum memadai hal ini dinyatakan 8 dari informan, tetapi dalam hal fleksibilitas penggunaan anggaran terhambat birokrasi. Hal ini terkait apa yang disampaikan oleh informan Rozali. Untuk alokasi anggaran, masih belum merata di semua daerah, khususnya daerah kabupaten terpencil kadang masih terbebani dengan biaya. Dalam hal pengajuan anggaran, dilakukan melalui RKA- KL atau DIPA oleh instansi asal peserta. Untuk peserta non-PNS, dibiayai oleh BPSDMD melalui anggaran khusus.

Dalam hal Fasilitas Fisik semisal ruang kelas dan asrama 7 dari Sembilan informan menjawab cukup memadai, tetapi untuk kebutuhan perbaikan, kebersihan asrama dan kenyamanan ruang belajar perlu ditingkatkan. Hal lainnya yang menjadi perhatian para informan yaitu adanya ketimpangan fasilitas, semisal yang disampaikan peserta dari daerah yang menilai fasilitas di Kota Palembang lebih lengkap dibandingkan daerah lainnya.

Hal lain yang tak kalah penting untuk menunjang fasilitas yang ada di BPSDMD adalah Perangkat Teknologi Informasi berupa Proyektor, sound system, dan LMS (*Learning Management System*). Pada bagian ini masih terdapat kendala semisal Bandwidth internet masih kurang stabil stabil, terutama untuk pelatihan daring. Namun untuk pengadaan bahan ajar semisal Modul cetak dan digital sudah memadai dan lengkap. Adapun yang mesti ditingkatkan dari bagian materi ini yaitu penambahan studi kasus lokal dan materi berbasis video.

Sesuai hasil wawancara dengan informan yang diwawancarai dalam hal yang berkaitan dengan kompetensi widyaiswara 8 dari 9 informan menilai sangat kompeten dengan latar belakang keahlian yang relevan. Dalam hal metode pengajaran

ataupun penyampaian materi pelatihan, cukup bervariasi: ceramah, diskusi, dan simulasi. Dalam hal jumlah tenaga pelatih dinilai cukup sesuai dengan rasio jumlah peserta. Namun terdapat tantangan yang cukup penting, yaitu regenerasi instruktur sebab banyak widyaiswara yang sudah mendekati masa pensiun. Sebab widyaiswara yang ada saat ini rata-rata usia di atas 50 tahun. Tantangan lainnya beban kerja yang tinggi pada para pelatih. Untuk itu perlu pengembangan kapasitas semisal pelatih rutin mengikuti diklat peningkatan kompetensi. Hal lainnya yang perlu diperhatikan yaitu pelatihan teknologi untuk widyaiswara agar lebih adaptif dengan adopsi teknologi informasi penyampaian materi dengan metode daring.

Hasil wawancara dengan informan yang telah dideskripsikan di atas bisa ditemukan bahwasanya Kecukupan Sumber Daya yang terdiri dari anggaran telah memadai secara makro, tetapi perlu desentralisasi alokasi khususnya untuk daerah terpencil. Dalam hal fasilitas dinilai telah memenuhi standar minimal, tetapi kurang inklusif untuk peserta dengan kebutuhan khusus (misalnya: aksesibilitas difabel).

Hal yang berkaitan dengan SDM tenaga pelatih cukup berkualitas tinggi, namun adanya ancaman krisis regenerasi perlu diantisipasi dengan meningkatkan kemampuan tenaga pelatih yang usianya di bawah 40 tahun.

Efisiensi pengelolaan anggaran memerlukan prosedur birokrasi yang panjang, idealnya bisa dipangkas dan lebih fleksibel. Dalam hal fasilitas yang memerlukan pembaruan infrastruktur digital (internet, LMS) menjadi prioritas, misalnya melakukan kerja sama dengan penyedia jasa penggunaan internet.

4.2.3 Disposisi (Sikap dan Komitmen Pelaksana)

Sesuai analisis wawancara dengan 9 informan, temuan pada indikator disposisi (sikap dan komitmen pelaksana kebijakan) bisa diuraikan secara rinci dibawah ini, Adapun tanggapan peserta menerangkan antusiasme tinggi, terutama sebab PKA dianggap sebagai syarat pengembangan karier.

Metode pelatihan yang interaktif meningkatkan motivasi belajar. Selanjutnya resistensi bisa saja muncul dari peserta yang menganggap PKA sebagai formalitas atau yang kurang adaptif dengan perubahan. Kendala teknis semisal kesibukan tugas harian juga memengaruhi partisipasi para peserta pelatihan. Komitmen Pimpinan BPSDMD menerangkan komitmen kuat melalui alokasi anggaran, penyediaan fasilitas, dan pembinaan berkelanjutan.

Mayoritas peserta pelatihan atau 8 orang dari 9 informan menerangkan antusiasme tinggi dalam mengikuti PKA, terutama sebab pelatihan ini dianggap sebagai syarat pengembangan karier. Peserta termotivasi oleh metode pelatihan yang interaktif dan relevan dengan pekerjaan sehari-hari.

Faktor pendorong motivasi yaitu kesesuaian materi dengan kebutuhan jabatan. Peran aktif widyaiswara dalam menciptakan suasana pelatihan yang menyenangkan. Proyek perubahan sebagai bagian dari pelatihan dinilai sangat bermanfaat untuk implementasi di unit kerja.

Temuan pada indikator ini menerangkan bahwasanya resistensi muncul dari berbagai faktor, baik internal ataupun eksternal. Sebagian peserta menerangkan keterikatan pada pola pikir lama yang kurang fleksibel terhadap perubahan. Selain itu, beban tugas harian yang tinggi, terutama bagi peserta yang memegang jabatan struktural, turut menjadi penghambat. Terdapat pula persepsi di antara beberapa peserta yang memandang program ini sebagai sekadar kewajiban formal tanpa manfaat nyata. Secara praktis, resistensi ini terwujud dalam beberapa bentuk.

Beberapa peserta cenderung pasif dalam diskusi dan kurang berkontribusi dalam proses pembelajaran. Ada pula kasus keterlambatan penyelesaian tugas-tugas program, menerangkan keterbatasan komitmen meskipun kehadiran fisik terpenuhi.

Untuk menanggulangi tantangan ini, beberapa pendekatan efektif berhasil diidentifikasi: 1) Pendekatan personal oleh fasilitator untuk memahami kebutuhan dan hambatan individu; 2) Fleksibilitas

penjadwalan yang mempertimbangkan beban kerja peserta; 3) Sosialisasi mendalam sejak awal program tentang tujuan dan manfaat nyata perubahan.

Temuan ini menggarisbawahi bahwasanya resistensi terhadap perubahan termasuk fenomena alamiah yang bisa diatasi melalui pendekatan yang humanis, fleksibel, dan komunikatif. Dengan strategi yang tepat, partisipasi aktif dan pemahaman mendalam tentang pentingnya transformasi bisa ditingkatkan secara signifikan.

Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (PKA) menerangkan beberapa temuan penting terkait komitmen institusi, tantangan yang dihadapi, serta upaya penguatan yang dilakukan. Komitmen nyata terlihat dari penyediaan anggaran yang memadai untuk kelancaran pelaksanaan PKA. Dukungan fasilitas juga menjadi perhatian utama, termasuk penyediaan ruang kelas yang memadai, perangkat teknologi informasi yang lengkap, serta fasilitas asrama bagi peserta. Selain itu, institusi menerapkan sistem pembinaan berkelanjutan pasca-PKA melalui program mentoring dan evaluasi berkala, yang tujuannya memastikan implementasi hasil pelatihan di tempat kerja. Di sisi lain, terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan program. Salah satunya yaitu keterbatasan waktu dari pimpinan untuk melakukan monitoring langsung terhadap perkembangan peserta.

Tantangan lain muncul dari perbedaan prioritas antar unit kerja dalam memberikan dukungan kepada peserta yang sedang mengikuti program. Untuk mengatasi berbagai tantangan itu, dilakukan beberapa upaya penguatan. Pertama, dibangun koordinasi rutin antara pimpinan BPSDMD dengan instansi pengirim peserta untuk memastikan keselarasan program. Kedua, diberikan penghargaan bagi peserta berprestasi sebagai bentuk apresiasi sekaligus motivasi bagi seluruh peserta. Upaya-upaya ini berharap bisa meningkatkan efektivitas program dan memastikan tercapainya tujuan PKA secara optimal.

Adapun temuan pada indikator ini menyoroti pentingnya: 1) Alokasi sumber daya yang memadai dan berkelanjutan; 2) Sinergi antar unit kerja dalam mendukung program; 3) Mekanisme pengakuan dan apresiasi sebagai pendorong motivasi; 4) Sistem monitoring yang adaptif dengan kondisi lapangan. Dengan memperhatikan berbagai aspek itu, pelaksanaan PKA di masa depan berharap bisa lebih efektif dalam mencetak pemimpin yang kompeten dan berintegritas.

Hasil analisis mengungkapkan bahwasanya secara umum sikap pelaksana program PKA menerangkan tren positif. Peserta menampilkan motivasi yang tinggi dalam mengikuti program, didukung oleh komitmen nyata dari pimpinan institusi. Namun demikian, terdapat dua tantangan utama yang mengemuka, yaitu kebutuhan akan perubahan pola pikir (mindset) dan keterbatasan waktu yang dimiliki peserta.

Pada level komitmen, analisis menerangkan kekuatan yang solid di tingkat kebijakan makro, namun masih perlu penguatan pada tingkat implementasi operasional. Salah satu titik lemah teridentifikasi pada keterlibatan atasan langsung peserta yang belum optimal dalam mendukung pelaksanaan program.

Dampak terhadap implementasi program terlihat cukup signifikan. Antusiasme

peserta yang tinggi berkontribusi langsung pada tingkat penyelesaian proyek perubahan yang mengesankan. Namun di sisi lain, resistensi yang tidak terkelola dengan baik berpotensi mengurangi efektivitas keseluruhan program pelatihan.

Aspek pendukung lain yang tidak kalah penting yaitu penguatan dukungan psikologis melalui: 1) Program mentoring pasca-PKA untuk memastikan implementasi hasil pelatihan; 2) Pembentukan forum sharing antar alumni PKA sebagai media berbagi pengalaman.

Secara keseluruhan, disposisi pelaksana PKA memang cenderung positif, namun diperlukan strategi khusus untuk mengelola resistensi dan mempertahankan komitmen jangka panjang. Analisis ini menyimpulkan bahwasanya sinergi tripartit antara peserta, widyaiswara, dan pimpinan institusi termasuk faktor kunci yang akan menentukan keberhasilan implementasi kebijakan ini secara berkelanjutan.

4.2.4 Struktur Birokrasi (Koordinasi dan Hierarki)

Sesuai hasil wawancara mendalam dengan sembilan informan kunci, temuan mengenai struktur birokrasi dalam implementasi Program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (PKA) mengungkapkan beberapa aspek penting terkait koordinasi, hierarki, dan mekanisme evaluasi. Mekanisme koordinasi antarbidang di BPSDMD menerangkan kinerja yang efektif melalui dua pendekatan utama.

Pertama, forum komunikasi rutin berupa rapat bulanan yang melibatkan bidang diklat, keuangan, dan administrasi. Kedua, sistem pelaporan terpadu yang memungkinkan pemantauan progres secara real-time. Pembagian tugas yang jelas antara unit teknis (pelatihan) dan unit pendukung (logistik, keuangan) menjadi faktor pendukung utama. Sebanyak tujuh dari sembilan responden menilai koordinasi ini berjalan sangat baik, meskipun terdapat catatan tentang tumpang tindih kewenangan minor di beberapa subbidang.

Struktur organisasi BPSDMD secara umum dinilai mendukung pelaksanaan PKA, terutama dengan adanya bidang khusus yang menangani diklat aparatur. Garis komando hierarkis yang jelas dari tingkat pimpinan hingga pelaksana teknis memungkinkan alur kerja yang terstruktur. Namun demikian, beberapa tantangan teridentifikasi, termasuk distribusi beban kerja yang tidak merata di beberapa subbidang dan kompleksitas regulasi birokrasi yang dalam beberapa kasus memperlambat proses pengambilan keputusan strategis.

BPSDMD telah mengembangkan sistem evaluasi multidimensi yang mencakup: 1) Survei kepuasan peserta pasca-PKA; 2) Penilaian proyek perubahan oleh tim widyaiswara; 3) Audit internal oleh Inspektorat Provinsi.

Hasil evaluasi ini telah dimanfaatkan untuk berbagai perbaikan, mulai dari penyempurnaan kurikulum hingga penyusunan SOP baru. Namun demikian, tiga responden mengidentifikasi keterbatasan dalam mengukur dampak jangka panjang program, menerangkan perlunya penguatan sistem monitoring pasca-pelatihan.

Dalam perspektif teori Edwards III, temuan ini mengungkap: 1) Aspek koordinasi yang kuat didukung forum rutin dan sistem pelaporan terstruktur, namun memerlukan penyederhanaan alur komunikasi; 2) Struktur organisasi dengan spesialisasi fungsi yang baik tetapi masih mengandung unsur birokrasi multi-level yang kaku; 3) Sistem evaluasi yang variatif namun perlu pengembangan untuk aspek *follow-up* jangka Panjang.

Struktur birokrasi BPSDMD cukup mendukung pelaksanaan PKA, namun perlu penyederhanaan proses dan penguatan sistem evaluasi berkelanjutan untuk

meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas.

4.3 Faktor Pendukung Keberhasilan dan Tantangan PKA

Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (PKA) didukung oleh tiga pilar utama yang saling terkait. Pertama, komitmen pemimpin dan peserta menjadi penggerak utama, di mana dukungan aktif pimpinan BPSDMD berpadu dengan partisipasi intensif peserta menciptakan sinergi positif. Kedua, relevansi materi kurikulum yang fokus pada tiga aspek kritis—kepemimpinan transformasional, manajemen kinerja, dan adaptasi perubahan—terbukti selaras dengan kebutuhan aktual pengembangan kapasitas birokrasi. Ketiga, ketersediaan sumber daya yang memadai, meliputi anggaran khusus, fasilitas pelatihan lengkap, dan tenaga pelatih berkualifikasi, menjadi faktor enabler yang memperlancar seluruh proses implementasi.

Penelitian mengidentifikasi tiga tantangan utama dalam implementasi:

- 1) Kendala teknologi berupa keterbatasan akses internet dan literasi digital peserta diatasi melalui peningkatan infrastruktur digital dan pendampingan teknis.
- 2) Resistensi perubahan akibat pola pikir tradisional ditangani dengan pendekatan kontekstual dalam penyampaian materi.
- 3) Keterbatasan waktu peserta pejabat aktif direspons melalui model blended learning dan penjadwalan fleksibel.

Temuan penelitian memperkuat relevansi teori Edwards III dalam konteks PKA diantaranya: 1) Komunikasi: Standardisasi SOP dan kejelasan informasi mengurangi distorsi implementasi; 2) Sumber daya: Kecukupan anggaran dan fasilitas menjadi *critical success factor*; 3) Disposisi: Motivasi intrinsik peserta dan dukungan pimpinan membentuk ekosistem yang kondusif; 4) Struktur birokrasi: Mekanisme koordinasi antarunit dan evaluasi berjenjang menjamin akuntabilitas program.

Sesuai temuan ini, penelitian merekomendasikan: 1) Penguatan sistem digital melalui platform terintegrasi; 2) Penyempurnaan model pendampingan pasca-pelatihan; 3) Optimalisasi forum koordinasi lintas unit; 4) Pengembangan metrik evaluasi berbasis dampak.

4.4 Indikator Penelitian

Sesuai analisis dari hasil laporan KTI ini, adapun rekomendasi inovasi implementasi kebijakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan di BPSDMD Provinsi Sumsel, ditinjau dari empat aspek model Edwards III:

1. Indikator Komunikasi Kebijakan

Inovasi yang bisa dilakukan terdiri dari:

- 1) Platform Digital Terintegrasi, misalnya mengembangkan portal atau aplikasi khusus PKA yang berisi materi pelatihan, forum diskusi, dan panduan proyek perubahan. Platform ini bisa diakses oleh peserta, widyaiswara, dan instansi pengirim untuk memastikan konsistensi informasi.
- 2) Sosialisasi Multichannel dengan memanfaatkan media sosial, webinar, dan video infografis untuk menyampaikan kebijakan PKA secara lebih menarik dan mudah dipahami, terutama bagi peserta dari daerah terpencil.
- 3) *Pre-Training Workshop*, dengan mengadakan workshop pra-PKA untuk memastikan peserta memahami tujuan, mekanisme, dan manfaat pelatihan sebelum program dimulai.

Adapun manfaat dari inovasi ini yaitu:

- a. Meningkatkan kejelasan dan konsistensi komunikasi kebijakan.
- b. Memperluas jangkauan sosialisasi, termasuk bagi peserta dengan keterbatasan akses teknologi.

2. Indikator Ketersediaan Sumber Daya

Inovasi yang bisa dilakukan terdiri dari:

- 1) Anggaran yang Fleksibel semisal mengalokasikan anggaran khusus untuk daerah terpencil dan peserta non-PNS, serta mempermudah prosedur pengajuan dana melalui sistem digital.
- 2) Peningkatan Fasilitas dengan memperbarui infrastruktur digital (bandwidth internet, *Learning Management System/LMS*) dan menyediakan fasilitas pelatihan *hybrid* (luring-daring).
- 3) Regenerasi Widyaiswara dengan cara membuka program rekrutmen dan pelatihan bagi widyaiswara muda, serta memberikan insentif untuk meningkatkan motivasi dan kompetensi.

Adapun manfaat dari inovasi ini yaitu:

- a. Meningkatkan kualitas pelatihan melalui fasilitas dan SDM yang memadai.
- b. Memastikan pemerataan akses bagi semua peserta.

3. Indikator Disposisi (Sikap Pelaksana)

Inovasi yang bisa dilakukan terdiri dari:

- 1) Program Mentoring Berkelanjutan dengan cara membentuk forum alumni PKA untuk berbagi pengalaman dan memantau implementasi proyek perubahan pasca-pelatihan.
- 2) *Reward System* dengan cara memberikan penghargaan (sertifikat, promosi jabatan) bagi peserta dan instansi yang berhasil mengimplementasikan proyek perubahan.
- 3) Pelibatan Pimpinan Instansi misalnya melibatkan atasan langsung peserta dalam sesi khusus untuk memastikan dukungan terhadap pelaksanaan proyek perubahan.

Adapun manfaat dari inovasi ini yaitu:

- a. Meningkatkan motivasi dan komitmen peserta serta pemangku kebijakan.
- b. Mengurangi resistensi terhadap perubahan dengan pendekatan humanis dan kolaboratif.

4. Indikator Struktur Birokrasi

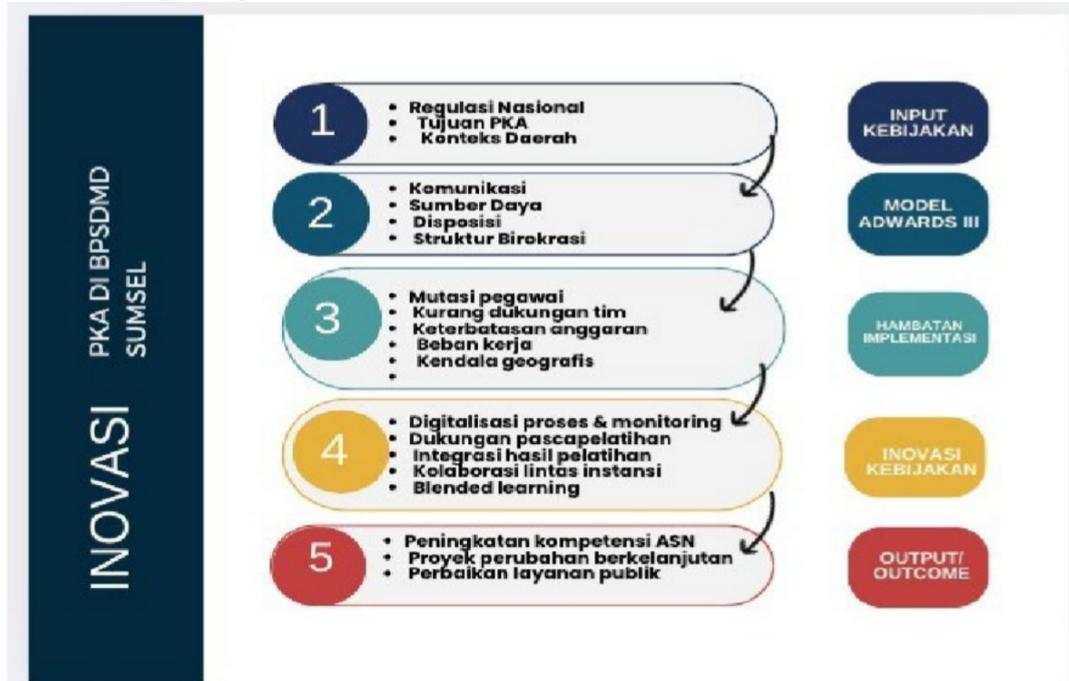
Inovasi yang bisa dilakukan terdiri dari:

- 1) Koordinasi Lintas Bidang dengan membentuk tim khusus PKA yang terdiri dari perwakilan BPSDMD, instansi pengirim, dan LAN RI untuk memantau pelaksanaan kebijakan.
- 2) SOP yang Disederhanakan dengan memangkas birokrasi yang berbelit-belit dalam proses seleksi peserta, pelaporan, dan evaluasi dengan mengadopsi sistem digital.
- 3) Evaluasi Berjenjang semisal mengembangkan sistem evaluasi berbasis dampak (*outcome-based*) yang mencakup penilaian jangka pendek (selama pelatihan) dan jangka panjang (6-12 bulan pasca-PKA).

Adapun manfaat dari inovasi ini:

- a. Memperkuat akuntabilitas dan efisiensi pelaksanaan PKA.
- b. Memastikan kebijakan bukan cuma berhenti pada tahap pelatihan, melainkan menghasilkan dampak nyata di instansi peserta.

Secara keseluruhan inovasi implementasi PKA di BPSDMD Sumsel bisa ditemukan pada gambar berikut:



Gambar 4.2 Diagram Alir Inovasi PKA di BPSDMD Sumsel

Sumber: Hasil olahan penulis

4. Kesimpulan

Implementasi kebijakan PKA di BPSDMD Provinsi Sumsel telah berjalan dengan efektif melalui dukungan komunikasi yang jelas, sumber daya memadai, komitmen tinggi dari pemangku kepentingan, dan struktur birokrasi yang terkoordinasi. Namun dalam penerapannya terdapat terdapat berbagai faktor penghambat, diantaranya:

1. Masalah teknis menjadi salah satu penghambat utama yang menuntut adanya peningkatan kapasitas penyelenggara dan adaptasi teknologi yang berkelanjutan. Terdapat tantangan dalam menyesuaikan diri dengan teknologi terkini dan memanfaatkan platform digital yang sesuai untuk mendukung program pelatihan yang efektif.
2. Menanggapi tantangan teknologi dan keragaman latar belakang peserta dalam hal mutasi pegawai, kurangnya dukungan tim, kurangnya anggaran, beban kerja, serta kendala geografis menjadi penghambat keberhasilan program. Dalam hal ini melaksanakan kegiatan sosialisasi sangat bergantung pada adaptasi metode terhadap kebutuhan spesifik peserta.
3. Optimalisasi pengelolaan dan antisipasi tantangan jangka panjang (regenerasi SDM, pembaruan teknologi) prioritas utama yaitu pemerataan akses dan peningkatan kenyamanan peserta.
4. Pendekatan adaptif terhadap tantangan teknologi dan perubahan mindset terhadap interaksi positif antar faktor struktural (sumber daya, birokrasi) dan kultural (komitmen, disposisi) dapat menciptakan program yang efektif. Pelatihan

PKA bukan sekadar formalitas, tetapi investasi jangka panjang untuk menciptakan pemimpin birokrasi yang adaptif, profesional, dan berintegritas. Dalam mewujudkan hal tersebut sinergi antara semua pemangku kepentingan menjadi salah satu kunci keberlanjutan kebijakan ini.

Saran

Berdasarkan analisis model Edwards III serta diagram inovasi PKA di BPSDMD Sumsel, terdapat beberapa saran rekomendasi penguatan implementasi kebijakan PKA:

1. Untuk mengatasi kendala teknis dan menjawab tantangan teknologi dalam pelaksanaan Program PKA, BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan diharapkan dapat melakukan peningkatan kapasitas bagi para penyelenggara program. Peningkatan ini tidak hanya terbatas pada perbaikan teknis, tetapi merupakan bagian dari investasi jangka panjang untuk menghadapi pembaruan teknologi di masa depan. Langkah-langkah konkret yang disarankan mencakup pemanfaatan platform digital yang sesuai dengan program pelatihan dan memberikan fasilitas kepada peserta untuk terus dapat mengembangkan kecakapan dalam menggunakan peralatan digital
2. Menanggapi kendala terkait keragaman latar belakang peserta dan sifat sosialisasi yang sangat bergantung pada adaptasi metode, disarankan agar BPSDMD mengimplementasikan sosialisasi yang mampu menyesuaikan metode pembelajaran dengan kebutuhan spesifik peserta. Pendekatan ini menunjukkan pengakuan terhadap fakta bahwa para peserta PKA memiliki kompetensi dan pengalaman yang berbeda-beda, dan sebuah metode "satu ukuran untuk semua" mungkin tidak efektif.
3. BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan perlu terus memberikan kesempatan kepada penyelenggara pelatihan khususnya para widyaiswara untuk terus melakukan pengembangan kapasitas dengan meningkatkan kecakapan dalam menggunakan peralatan digital dan memberikan fasilitas untuk mengikuti pelatihan yang terkait dengan mata pelatihan Kepemimpinan Administrator.
4. Langkah utama dalam Pendekatan adaptif pengelolaan berkelanjutan dalam penyelenggaraan PKA, BPSDMD Sumsel diharapkan membuat kebijakan untuk melakukan monitoring kegiatan peserta pasca kegiatan PKA khususnya kegiatan aksi perubahan yang berkelanjutan pada jangka menengah dan jangka Panjang pada unit kerja peserta. Untuk kegiatan monitoring ini BPSDMD dapat mengikutisertakan forum alumni PKA yang sudah terbentuk di BPSDMD Sumsel.

5. Daftar Pustaka

- Alexander, E. R. (2003). Institutions, sustainability, and planning for transition. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 30(5), 731-747. <https://doi.org/10.1068/b12917>
- Badan Kepegawaian Negara. (2023). *Peraturan Kepala LAN Nomor 10 Tahun 2023 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Sumsel. (2023). *Provinsi Sumsel dalam angka 2023*. BPS. <https://sumsel.bps.go.id>
- Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods: A vocabulary of research concepts*. SAGE Publications.

- DeLeon, P., & DeLeon, L. (2002). What ever happened to policy implementation? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4), 467–492.
- Edwards III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 433/K.1/PDP.07/2024 tentang Perubahan atas Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 2/K.1/PDP.07/2023.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2024). *Panduan fasilitator pelatihan kepemimpinan administrator (PKA)*. LAN RI.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mochamad Fachri Rizky Zamzami, Sagita, N. I., & F., J. Q. A. (2024). Efektivitas pelatihan kepemimpinan administrator (PKA) oleh BPSDM Provinsi Jawa Barat tahun 2023. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 9(2), 1190–1202. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i2.1901>
- Nugroho, R. (2008). *Public policy: Teori, manajemen, dan analisis kebijakan*. Elex Media Komputindo.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. <https://peraturan.bpk.go.id>
- Peraturan Gubernur Nomor 39 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi, Uraian Tugas, dan Fungsi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Sumsel.
- Peraturan Kepala LAN RI No. 13 Tahun 2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan.
- Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 (jo. PP No. 17 Tahun 2020) tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Pengembangan Karier melalui Pelatihan.
- Putri, A. N. (2022). *Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan PKA di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta* [Tesis, Universitas Gadjah Mada]. <https://etd.ugm.ac.id>
- Rencana Strategis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumsel Tahun 2025–2029 disusun dengan mengacu pada *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Sumsel Tahun 2025–2029*.
- Sabatier, P. A., & Mazmanian, D. (1979). The conditions of effective implementation. *Policy Analysis*, 5(4), 481–504.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suparjana. (2024). Strategi pengembangan kapasitas Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Bandung pada era human capital management. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(7), 37–48.
- Tim Kampanye Nasional Prabowo–Gibran. (2023). *Asta Cita: 8 program prioritas pembangunan nasional Prabowo–Gibran 2024–2029*. <https://prabowogibran.or.id>
- Widodo, J. (2018). *Analisis kebijakan publik: Konsep dan aplikasi analisis proses kebijakan publik*. Bayumedia Publishing.
- Yuliana, D. A. (2021). *Efektivitas pelatihan kepemimpinan dalam meningkatkan kompetensi ASN* [Tesis, Universitas Negeri Jakarta]. <https://repository.unj.ac.id>