# BAB II

# STUDI PUSTAKA

## A. Tinjauan Pustaka

### 1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

#### a. Defenisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Amstrong (2014) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren terhadap orang yang bekerja dalam organisasi dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Menurut Veithzal (2009), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian praktik-praktik SDM.

> Michael Amstrong (2006) menyebutkan manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki olleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektiv adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Yang terakhir adalah manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrase yakni semua anggota organisasi anggota tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Seluruh aktivitas dari sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kualitas kenerja, di mana

dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia membutuhkan banyak pertimbangan khusus dan tentunya kontribusi dari tiap individu untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia sendiri harus sepenuhnya dikelola dengan bijak sehingga dapat berdaya guna dan berhasil mencapai tujuan organisasi.

**b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sunarto (2004), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan (produktivitas) semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam konteks ini, produktivitas diartikan sebagai output sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap input (Manusia, modal, bahan-bahan, energi).

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Armstrong dan Taylor (2014):

1. Mendukung organisasi mencapai tujuannya dengan mengembangkan dan menerapkan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan stategi bisnis.
2. Berkonribusi untuk mengembangkan budaya kinerja tinggi.
3. Memastikan bahwa organiasasi tersebut memiliki orang-orang berbakat, terampil, dan memiliki SDM yang memiliki keterlibatan yang tinggi.
4. Menciptakan suasana dan iklim kerja yang saling percaya
5. Mendorong penerapan pendekatan etis terhadap manajemen SDM.

Menurut Ulrich dan Lake (1990),”Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organiasasi yang memungkinkan perusahaan dapat belajar dan

mempergunakan kesempatan untuk peluang baru.

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan intensif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis.

Dilihat dari tujuan di atas, menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia sangat erat dengan kualitas karyawan yang dihasilkan. Namun disisi lain tetap saja ada kesenjangan yang terjadi antara teori dengan praktek di lapangan. Kenyataan di lapangan yang sering terjadi adalah organisasi tidak sepenuhnya peduli akan karyawannya, bahkan sering terjadi dimana organisasi masih menganggap manusia itu hanya sebatas faktor produksi saja. Dalam rangka pencapaian tujuan dari manajemen sumber daya manusia seperti yang telah dijelaskan di atas, bahwa suatu bagian organisasi yang mengelola sumber daya manusia harus dapat mengembangkan, memelihara dan mempergunakan karyawannya.

## 2. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia terutama pada kemampuan intelektual dan kepribadian manusia

diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan analisa jabatan agar pegawai dapat mengetahui tujuan pendidikan dan pelatihan yang akan dilaksanakan. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal I ayat (l) menjelaskan bahwa "Pendidikan dan pelatihan jabatan PNS adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS)". Pendidikan dan pelatihan menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003: bahwa:

> “Pendidikan (formal) didalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi bersangkutan, sedangkan pelatihan adalah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang”.

Menurut Abdurrahman Fatoni (2006: 98) bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan pada umumnya dalam rangka pembinaan terhadap para pegawai agar mendapatkan:

a) Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat;
b) Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya;
c) Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas;
d) Melatih dan meningkatkan kerja dalam perencanaan;
e) Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan akan berhasil dan berlangsung dengan baik apabila sesuai dengan kebutuhan yang hendak dicapai. Oleh sebab itu, pelaksanaan pendidikan dan

pelatihan betul-betul harus diatur sesuai dengan kebutuhan yang sesuai dengan program dan kapasitas.

**a. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan**

Dalam Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000, dipaparkan dan dijelaskan tujuan Pendidikan dan Pelatihan ASN adalah sebagai berikut :

a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional yang dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi ;
b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagaipembaharuandan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat;
d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah umum dan pembangunan demi terwujudnya kepemerintahan yang baik.

Adapun sasaran Pendidikan dan Pelatihan bagi PNS adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing - masing serta fungsi diklat meliputi dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu

kesatuan yang tidak terpisahkan (PP No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil). Pendidikan dan pelatihan sangatlah penting untuk membangun kesadaran pegawai agar dapat memahami dan memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas - tugas sesuai dengan prosedur, memiliki keahlian dan keterampilan di bidang teknis tertentu, serta mampu mendukung pelaksanan tugas-tugas secara efektif dan efisien.

**b. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan juga memiliki beberapa manfaat penting, menurut Siagian (1996) menyatakan manfaat Diklat bagi pegawai ialah:

> "Membantu pegawai membuat keputusan lebih baik, meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi, terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasi, timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya, peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik yang nantinya bisa memperbesar rasa percaya pada diri sendiri, tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masingmasing secara teknik maupun intelektual, meningkatnya kepuasan kerja, semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang, semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri, mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru dimasa depan".

Mengacu pada rangkaian uraian dari pakar di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat dari pelaksanaan program Diklat ialah tidak lain untuk membantu individu dan juga organisasiasi

mencapai tujuan, karena peningkatan kualitas pegawai bermanfaat juga kepada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya diklat maka tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik akibat dari peningkatan yang dimiliki oleh individu dan organisasi.

**c. Jenis-Jenis Pendidikan dan Pelatihan**

Diklat bukan hanya satu bentuk akan tetapi diklat bermacam-macam sesuai dengan maksud, tujuan dan sasaran yang dimiliki. Dalam lingkup Instansi Pemerintahan, macam - macam Diklat PNS terbagi menjadi diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan :

1) Diklat Prajabatan (Pelatihan Dasar CPNS)

Diklat Prajabatan atau yang saat ini disebut Pelatihan Dasar CPNS merupakan suatu syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2021 menyebutkan bahwa “Pelatihan Dasar CPNS adalah pendidikan dan pelatihan dalam Masa Prajabatan yang dilakukan secara terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang”. Diklat ini dilaksanakan untuk mengembangkan kompetensi CPNS yang dilakukan secara terintegrasi. Setiap Instansi Pemerintah wajib memberikan Pelatihan Dasar CPNS selama Masa

Prajabatan yang dilaksanakan selama 1 (satu) tahun terhitung sejak tanggal pengangkatan sebagai CPNS. Selanjutnya Peserta harus memenuhi persyaratan dokumen sebagai berikut:

a) keputusan pengangkatan sebagai CPNS;
b) pernyataan melaksanakan tugas dari PPK Instansi Pemerintah asal Peserta;
c) keterangan sehat dari dokter pemerintah;
d) penugasan dari PPK Instansi Pemerintah asal Peserta;
e) pernyataan kesediaan mematuhi ketentuan yang berlaku dalam penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS.

2) Diklat Dalam Jabatan

Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugastugas jabatan pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.Diklat Dalam Jabatan terdiri dari:

a. Diklat Kepemimpinan

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Pendidikan dan pelatihan ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi bagi Pegawai Negeri Sipil untuk dapat diangkat dalam jabatan

struktural disamping syarat lain yang ditentukan dalam peraturan perundang - undangan yang berlaku. Pendidikan dan pelatihan ini bersifat selektif dan harus diikuti atas dasar penugasan oleh karenanya bukan merupakan fasilitas yang bersifat terbuka dan dapat diminta sebagai hak oleh semua ASN. Melainkan keikutsertaan dalam diklat tersebut menjadi salah satu persyaratan bagi pengangkatan jabatan struktural tertentu. Karena jabatan pada dasarnya bukan merupakan sesuatu yang dapat diminta atau dituntut, melainkan merupakan penugasan, maka keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan bukan pula hal yang dapat diminta atau dituntut. Diklatpim/ Diklat Kepemimpinan terdiri dari :

a) Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I;
b) Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II;
c) Pelatihan Kepemimpinan Administrasi (PKA) (Sebelumnya disebut Diklatpim Tk. III);
d) Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) (Sebelumnya disebut Diklatpim Tk. IV).

b. Diklat Fungsional

Diklat Fungsional adalah diklat yang memberikan bekal pengetahuan dan/atau ketrampilan bagi Pegawai Negeri Sipil sesuai keahlian dan ketrampilan yang diperlukan dalam jabatan fungsional. Diklat Fungsional adalah jenis Diklat Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan untuk

mencapai persyaratan kompetensi yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing peserta.

a) Diklat fungsional keahlian yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keahlian fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.
b) Diklat fungsional ketrampilan yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan ketrampilan fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.

c. Diklat Teknis

Diklat teknis merupakan diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Kompetensi Teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing.

a) Diklat teknis bidang umum/administrasi dan manajemen yaitu diklat yang memberikan ketrampilan dan/atau penguasaan pengetahuan dibidang pelayanan teknis yang bersifat umum dan di bidang administrasi dan manajemen dalam menunjang tugas pokok instansiyang bersangkutan.

b) Diklat teknis substantif yaitu diklat yang memberikan ketrampilan dan/atau penguasaan pengetahuan teknis yang berhubungan secara langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan.

**3. Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)**

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas yang disingkat PKP adalah pelatihan struktural yang bertujuan untuk menyiapkan kompetensi pimpinan sesuai levelnya. Perubahan nomenklatur pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV (DIKLATPIM Tk. IV) yang diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 dirubah menjadi pelatihan kepemimpinan pola baru sejak ditetapkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP). Diklatpim dikatakan tidak sesuai lagi dengan perkembangan dan peraturan perundang - undangan sehingga diganti menjadi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP). Selanjutnya, adapun dasar kebijakan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas ini adalah UU No. 5 tahun 2014, PP 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan Permenpan Reformasi Birokrasi No. 38 tahun 2017 yang menyebutkan bahwa tujuan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas atau yang disingkat PKP adalah menyiapkan kompetensi pimpinan sesuai levelnya, mengaktualisasikan kepemimpinan melayani menjadi agen perubahan dalam peningkatan kualitas

pelayanan publik. Pelatihan Kepemimpinan Pengawas jenis pelatihannya berfokus kepada pelayanan publik sesuai dengan standar kompetensi yang diamanatkan dalam Permenpan No. 38 Tahub 2017. Tanggung jawab pengawas adalah melakukan pengawasan pada level ketika organisasi bertemu dengan customer atau memberikan pelayanan kepada publik. PKP lebih menyasar pada pelayanan publik dengan kompetensi program PKP tersebut ialah mewujudkan sosok pemimpin yang mampu melayani untuk menjamin terlaksananya akuntabilitas jabatan pengawas yang selanjutnya diindikasikan dengan kemampuan - kemampuan :

a) Membangun karakter dan sikap perilaku kepemimpinan Pancasila yang berintegritas, menjunjung tinggi etika birokrasi, dan bertanggung jawab dalam pengendalian pelayanan publik di unit organisasinya sebagai bentuk perilaku kepemimpinan Pancasila dan bela negara; dan
b) Mengaktualisasikan kepemimpinan pelayanan dan pengendalian pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya dengan melakukan inovasi, kolaborasi, dan mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal dalam rangka implementasi peningkatan kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh pejabat pelaksana.

## B. Definisi Konsep

### 1. Penilaian Peserta Pada Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)

Yang dimaksud dengan Penilaian Peserta Pada Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah Pengukuran Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2019 khusunya pada Bab II dan Bab III tentang penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dan Kepesertaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) sebagai berikut :

1) Pelaksanaan PKP

a. PKP dilaksanakan dalam bentuk pelatihan yang dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan nonklasikal.
b. Pelatihan klasikal sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) merupakan proses pembelajaran yang dilakukan secara tatap muka di dalam kelas.
c. Pelatihan klasikal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:
    a) Peserta diasramakan; dan
    b) Diberikan kegiatan penunjang berupa kegiatan peningkatan kesegaran jasmani.
d. Pelatihan nonklasikal sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) merupakan proses pembelajaran yang dilakukan

melalui *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, dan/atau metode lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

2) Penyelenggara PKP

a. PKP dapat diselenggarakan oleh LAN dan Lembaga Pelatihan Terakreditasi.

b. Bagi lembaga pelatihan yang belum terakreditasi dapat menyelenggarakan PKP dengan ketentuan sebagai berikut:

- Memperoleh ijin tertulis dari Kepala LAN; dan
- Dilakukan penjaminan mutu oleh LAN dan/atau Lembaga Pelatihan Terakreditasi dengan perolehan akreditasi paling rendah.

3) Agenda PKP

Untuk mencapai Kompetensi kepemimpinan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (1), dilaksanakan melalui 4 (empat) agenda pembelajaran PKP, yang meliputi:

a. Agenda kepemimpinan Pancasila dan bela negara;

b. Agenda kepemimpinan pelayanan;

c. Agenda pengendalian pekerjaan; dan

d. Agenda aktualisasi kepemimpinan.

Agenda PKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (1) dan ayat (2) dilaksanakan selama 830 (delapan ratus tiga puluh) JP atau setara dengan 96 (sembilan puluh enam) hari dengan rincian:

a. Selama 290 (dua ratus sembilan puluh) JP yang dapat dilaksanakan selama 36 (tiga puluh enam) Hari Pelatihan bertempat di tempat penyelenggaraan PKP;
b. Selama 540 (lima ratus empat puluh) JP yang dilaksanakan paling singkat 60 (enam puluh) Hari Kalender bertempat di Instansi Pemerintah asal Peserta.

4) Kepesertaan PKP

Peserta PKP adalah PNS yang telah memenuhi persyaratan untuk mengikuti PKP sebagaimana diatur berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2019 Pasal 10 bahwa jumlah peserta dalam satu angkatan PKP berjumlah paling rendah 30 orang dan paling banyak 40 orang dengan persyaratan peserta PKP meliputi persyaratan administratif, persyaratan dokumen dan batas usia. Adapun persyaratan administratif berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2020 Perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Repblik Indonesia Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas adalah sebagai berikut :

- Peserta harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

  a. lulus persyaratan administratif, yang meliputi:

  1. PNS Paling Rendah

a. dengan pangkat penata muda tingkat I dan golongan ruang III/b, dengan masa kerja sebagai PNS paling singkat 2 (dua) tahun; atau
b. dalam JF yang setara dengan pangkat penata muda tingkat I dan golongan ruang III/b;

2. PNS yang menduduki dalam: a) Jabatan Pelaksana; b) Jabatan Pengawas; atau c) JF yang setingkat dengan Jabatan Pelaksana atau Jabatan Pengawas;
3. bagi PNS yang belum menduduki dalam Jabatan Pengawas, harus lulus seleksi calon Peserta; dan
4. diusulkan secara tertulis oleh PPK atau PyB sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan; dan
5. Persyaratan Usia paling tinggi pada saat dinyatakan diterima sebagai Peserta sebagai berikut:
    a. 54 (lima puluh empat) tahun bagi calon Peserta yang menduduki dalam Jabatan Pelaksana atau JF yang setingkat dengan Jabatan Pelaksana; atau
    b. 56 (lima puluh enam) tahun bagi calon Peserta yang menduduki dalam Jabatan Pengawas atau JF yang setingkat dengan Jabatan Pengawas.

Selanjutnya adapun persyaratan dokumen peserta PKP sebagai berikut :

- Keputusan tentang pengangkatan dalam jabatan terakhir;
- penugasan dari PyB atau PPK Instansi Pemerintah asal Peserta;
- keterangan sehat dari dokter pemerintah;
- keterangan bebas narkotika dan obat terlarang dari lembaga yang berwenang; dan
- pernyataan kesediaan mematuhi ketentuan yang berlaku dalam penyelenggaraan PKP yang dituangkan dalam bentuk pakta integritas.

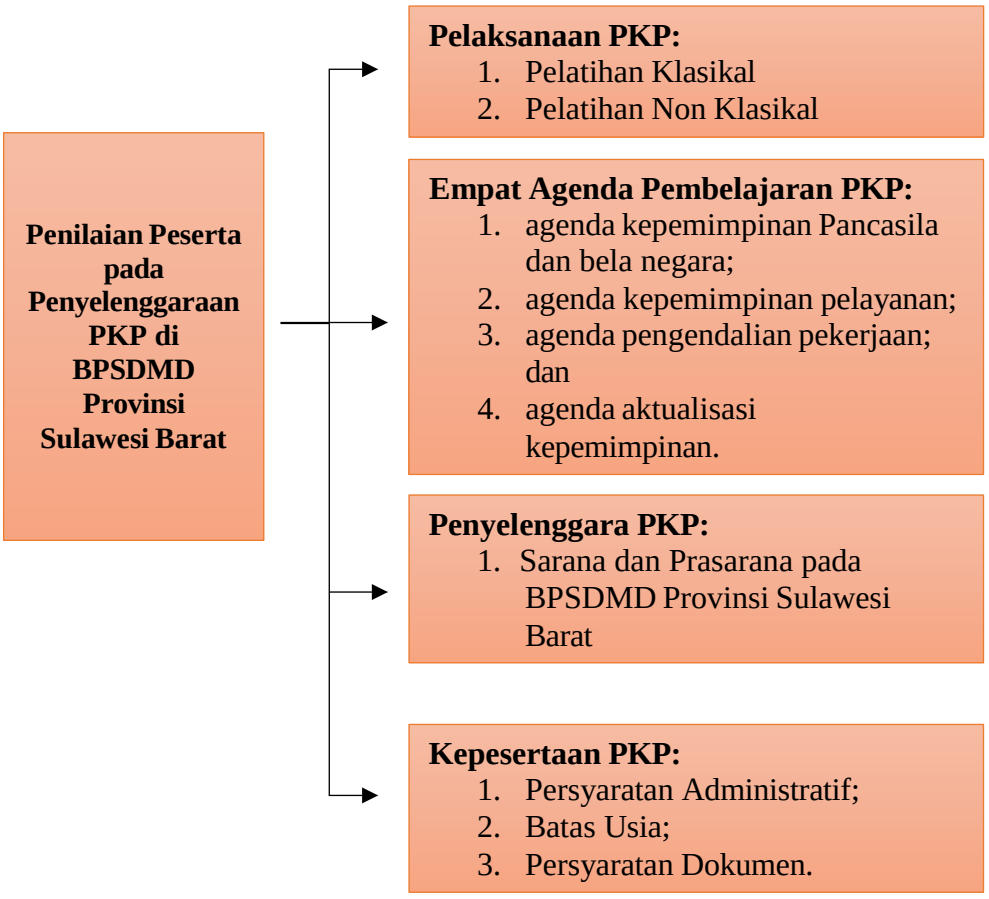
Selama pelaksanaan PKP, status kepegawaian Peserta dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

- pada saat mengikuti proses pembelajaran di tempat penyelenggaraan:
  1. Peserta berstatus ditugaskan untuk mengikuti PKP; dan
  2. atasan langsung Peserta menugaskan pelaksana harian untuk melaksanakan tugas jabatan dari Peserta dimaksud; dan
- pada saat Peserta mengikuti proses pembelajaran di tempat kerja, Peserta kembali menjalankan tugas jabatan secara penuh sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## C. Kerangka Penelitian

Berdasarkan konsep yang telah dijabarkan maka kerangka penelitian pada penelitian ini yaitu:

**Gambar 1**
**Kerangka Penelitian**




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