

STANDARDISASI TATA KELOLA SARANA PRASARANA MENUJU EKOSISTEM PELATIHAN ASN YANG UNGGUL

Disusun oleh: Antonius Galih Prasetyo, Mardiono, Yana Suryana
Direktorat Penjaminan Mutu Pengembangan Kapasitas, Lembaga Administrasi Negara

Ditujukan kepada: Lembaga Administrasi Negara

Executive Summary

Kualitas pembelajaran Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, widyaiswara, atau metode pelatihan, tetapi juga oleh kesiapan sarana dan prasarana pelatihan yang menopangnya. Hingga tahun 2025, Indonesia memiliki ratusan Lembaga Penyelenggara Pelatihan ASN dengan potensi sarana prasarana yang besar, namun belum dikelola secara seragam dan terstandar. Akar masalah utama terletak pada ketiadaan standar nasional tata kelola fasilitas dan infrastruktur pembelajaran ASN, rendahnya prioritas anggaran dan pemeliharaan, serta belum optimalnya pemanfaatan aset secara kolaboratif. Masalah ini strategis karena berdampak langsung pada mutu pengembangan kompetensi ASN, kesenjangan kualitas layanan pelatihan antarwilayah, serta inefisiensi pemanfaatan aset negara. Tanpa intervensi kebijakan yang jelas, transformasi pembelajaran ASN akan sulit tercapai dengan efektif. Solusi yang ditawarkan adalah penetapan dan implementasi kebijakan nasional tata kelola sarana dan prasarana pelatihan ASN melalui Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN). Kebijakan ini mengatur standar minimal hingga lanjutan, prinsip pengelolaan, mekanisme pemanfaatan bersama, serta sistem penilaian kualitas yang terukur. Subyek utama dalam penyelesaian masalah ini adalah LAN sebagai instansi pembina, Lembaga Penyelenggara Pelatihan sebagai pelaksana, serta instansi pemerintah pusat dan daerah sebagai pemilik dan pengelola aset.



Pendahuluan

Di tengah tuntutan birokrasi yang semakin adaptif, digital, dan berorientasi hasil, pembelajaran ASN menjadi tulang punggung reformasi birokrasi. Namun, transformasi pembelajaran sering kali terhambat oleh persoalan yang tampak sederhana tetapi krusial, yakni fasilitas dan infrastruktur yang tidak memadai dan tidak dikelola secara optimal. Ruang kelas yang usang, teknologi pembelajaran yang tidak mutakhir, serta aset pelatihan yang menganggur di satu daerah dan kekurangan di daerah lain mencerminkan persoalan sistemik dalam tata kelola sarana prasarana pelatihan ASN.

Misalnya, berdasarkan data di *Integrated Data Center* LAN (dashboard.lan.go.id), dapat dilihat bahwa rata-rata jumlah ruang kelas berkisar antara 5 hingga 15 unit per Lembaga Penyelenggara pelatihan, dengan kapasitas bervariasi antara 30 hingga 50 peserta per kelas. Lembaga Penyelenggara Pelatihan di tingkat Kementerian/Lembaga biasanya memiliki ruang kelas lebih banyak dan dilengkapi dengan fasilitas multimedia, sementara sebagian di daerah masih menggunakan ruang sederhana dengan keterbatasan perangkat audiovisual. Adapun untuk fasilitas aula, rata-rata kapasitas aula di tingkat pusat dapat menampung 500 orang, sedangkan di daerah rata-rata hanya memiliki aula dengan kapasitas yang lebih kecil sebanyak 100–200 orang. Perpustakaan dan laboratorium, yang seharusnya menjadi sumber belajar tambahan, masih belum merata keberadaannya. Beberapa bahkan belum memiliki perpustakaan yang memadai, sehingga akses peserta terhadap bahan bacaan dan referensi terbatas.

Fokus pada pembinaan manajemen *learning facilities and infrastructure* juga memerlukan perhatian LAN sebagai institusi yang berperan dalam pengembangan SDM (Lembaga Administrasi Negara, 2024). Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah memiliki berbagai fasilitas dan infrastruktur untuk pengembangan kompetensi. Di satu sisi fasilitas dan infrastruktur tersebut dibutuhkan untuk efektifitas pembelajaran. Di sisi lain kita juga melihat pembangunan infrastruktur yang seringkali berimplikasi pada aspek keuangan yang tinggi tidak hanya untuk pembangunan namun juga terkait dengan aspek pemeliharaan.

Sebagaimana kondisi saat ini, sebagai contoh di daerah Kutai Kartanegara terdapat gedung mewah pelatihan pegawai yang mangkrak. Tidak difungsikannya gedung pelatihan tersebut menjadi keprihatinan DPRD Kutai Kartanegara sehingga akan memanggil BKD setempat (Koran Kaltim, 2018). Kondisi yang sama terjadi di Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur yang memperlihatkan mangkraknya gedung B pelatihan milik pemerintah yang telah menelan Rp 29 miliar dari APBD 2017 dan 2018 (Suara Banyuwangi, 2020).

Fenomena tersebut mendorong perlu adanya koordinasi pengelolaan sarana dan prasarana pelatihan di lembaga pemerintah (Lembaga Administrasi Negara, 2024). Terlebih di tengah kondisi ketiadaan kebijakan standar nasional yang sama secara menyeluruh untuk semua Lembaga Penyelenggara Pelatihan. Kebutuhan tersebut menjadi tuntutan terhadap LAN sebagai upaya untuk menjadi *helicopter view* terhadap kondisi sarana dan prasarana pelatihan di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.



Permasalahan

Masalah utama yang diidentifikasi terkait dengan isu yang telah diangkat di atas adalah belum adanya standar nasional yang mengatur tata kelola sarana dan prasarana pelatihan ASN secara komprehensif.

Akibatnya, sebagaimana telah disinggung di bagian Pendahuluan, kualitas dan ketersediaan sarana prasarana pelatihan sangat beragam, baik antarinstansi maupun antarwilayah. Permasalahan ini terjadi hampir di seluruh Lembaga Penyelenggara Pelatihan ASN yang totalnya berjumlah 181, baik di tingkat kementerian, lembaga pemerintah nonkementerian, maupun pemerintah daerah (provinsi, kabupaten, kota). Saat ini terdapat ratusan lembaga pelatihan terakreditasi dan ratusan lainnya yang menyelenggarakan pelatihan ASN, namun dengan kondisi sarana prasarana yang tidak terstandar.

Pihak yang terdampak langsung akibat kondisi yang tidak ideal ini adalah peserta pelatihan ASN yang menerima layanan pembelajaran dengan kualitas berbeda-beda. Lembaga Penyelenggara Pelatihan juga terdampak karena ketiadaan pedoman dalam perencanaan, pengadaan, dan pemanfaatan sarana prasarana. Adapun secara lebih luas, negara dirugikan akibat rendahnya efisiensi pemanfaatan aset pelatihan.

FAKTOR PENYEBAB UTAMA MENGAPA MASALAH INI TERJADI

- 1 ketiadaan regulasi khusus yang menetapkan standar dan prinsip tata kelola sarana dan prasarana pelatihan ASN.
- 2 rendahnya prioritas anggaran dan pemeliharaan sarana prasarana pelatihan dibandingkan aspek lain pengembangan kompetensi.
- 3 belum berkembangnya mekanisme berbagi pakai dan kolaborasi antarlembaga dalam pemanfaatan aset
- 4 perkembangan metode pembelajaran (*blended learning, distance learning, experiential learning*) yang tidak diimbangi dengan penyesuaian infrastruktur

DAMPAK DARI PERMASALAHAN INI BERSIFAT SISTEMIK YAITU

- 1 terjadi kesenjangan mutu pembelajaran ASN yang berpotensi memperlebar disparitas kapasitas birokrasi antarwilayah.
- 2 pemborosan anggaran akibat aset yang kurang dimanfaatkan atau cepat rusak karena minim pemeliharaan.
- 3 terhambatnya inovasi pembelajaran ASN yang seharusnya responsif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan organisasi.

Alternatif Solusi

Berdasarkan uraian masalah di atas, terdapat tiga alternatif solusi yang sangat dimungkinkan untuk dapat dipertimbangkan sebagai berikut.

- 1 *status quo* dengan pedoman tidak mengikat. Alternatif ini mempertahankan kondisi saat ini dengan hanya menerbitkan pedoman teknis bersifat imbauan. Analisis menunjukkan alternatif ini berbiaya rendah tetapi memiliki dampak minimal karena tidak mengikat dan sulit diimplementasikan secara konsisten.
- 2 standar parsial berbasis jenis pelatihan. Alternatif ini menetapkan standar terbatas untuk jenis pelatihan tertentu (misalnya pelatihan kepemimpinan). Dampaknya lebih baik dibanding *status quo*, namun berisiko menciptakan fragmentasi standar dan tidak menjawab kebutuhan pembelajaran ASN secara menyeluruh.
- 3 standar nasional komprehensif melalui Peraturan LAN. Alternatif ini menetapkan standar nasional yang mencakup kategori sarana prasarana, prinsip tata kelola, mekanisme pemanfaatan, dan penilaian kualitas bertingkat. Meskipun memerlukan upaya koordinasi dan adaptasi awal, alternatif ini paling efektif dan berkelanjutan.

Rekomendasi

Berdasarkan analisis manfaat, keterukuran, dan kesesuaian dengan mandat LAN, alternatif ketiga dipilih sebagai opsi kebijakan utama. Dengan kata lain, rekomendasi utama yang ditawarkan adalah menetapkan dan mengimplementasikan kebijakan nasional tata kelola sarana dan prasarana pelatihan ASN melalui Peraturan LAN sebagai pedoman wajib bagi seluruh Lembaga Penyelenggara Pelatihan. Indikator keberhasilan utama dari ditetapkan dan diimplementasikannya Peraturan LAN ini adalah Lembaga Penyelenggara Pelatihan mampu mengelola sumber daya sarana prasarana yang dimiliki secara lebih efektif dan efisien sesuai standar nasional.

SEBAGAI CATATAN, PELATIHAN YANG MENJADI RUANG LINGKUP DARI PERATURAN TERSEBUT ADALAH PERATURAN YANG MENJADI KEWENANGAAN LAN, YAKNI:

- 1 Pelatihan struktural kepemimpinan (PKN Tk. I, PKN Tk. II, PKA, PKP)
- 2 Pelatihan sosial kultural
- 3 Pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil (Latsar CPNS).

Sebagai tindak lanjut atas rekomendasi utama tersebut, ditawarkan rekomendasi operasional sebagai berikut:

- a. Menetapkan standar bertingkat (*basic, intermediate, advanced*) sebagai acuan realistis bagi lembaga pelatihan dengan kapasitas berbeda;
- b. Mendorong mekanisme berbagi pakai dan kerja sama pemanfaatan sarana prasarana untuk meningkatkan efisiensi aset negara;
- c. Mengintegrasikan penilaian kualitas sarana prasarana dengan sistem penjaminan mutu dan akreditasi pelatihan ASN;
- d. Memperkuat kapasitas sumber daya manusia pengelola sarana prasarana melalui pelatihan dan pembinaan berkelanjutan.

Penutup

Tata kelola sarana dan prasarana pelatihan ASN bukan sekadar isu teknis, melainkan fondasi strategis bagi transformasi pembelajaran dan reformasi birokrasi. Dengan kebijakan yang terstandar, inklusif, dan adaptif, potensi besar aset pelatihan ASN dapat diubah dari sekadar fasilitas fisik menjadi ekosistem pembelajaran yang mendorong ASN profesional, berdaya saing, dan siap menghadapi tantangan masa depan.

Daftar Pustaka

- Lembaga Administrasi Negara. 2024. Naskah Akademik Perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara.
www.dashboard.lan.go.id
- Koran Kaltim. 2018. "Gedung Diklat Mangkrak, DPRD Kukar Panggil BKD." https://korankaltim.com/berita-terkini/read/15003/gedung-diklat-mangkrak-dprd-kukar-panggil-bkd?utm_source=chatgpt.com.
- Suara Banyurip. 2020. "Hampir Setahun Gedung Diklat Bojonegoro Dibiarkan Rusak." https://suarabanyuurip.com/2020/10/13/hampir-setahun-gedung-diklat-bojonegoro-dibiarkan-rusak/?utm_source=chatgpt.com.