



Implementasi Pelatihan Dasar (Latsar) Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Pola *Bleended Learning* di Kabupaten Kerinci

Implementation of Basic Training (Latsar) for Candidates for Civil (CPNS) Bleended Learning Pattern in Kerinci District

Masfifah¹, Lailatul Isnaini², Istiqomah³

¹Balai Diklat Keagamaan Semarang, Indonesia

²Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi, Indonesia

³Institut Agama Islam (IAI) Yasni Bungo, Indonesia

Abstract

Introduction/Main Objectives: Aims to find, study, and describe the implementation of basic training for prospective civil servants using a bleended learning pattern from the aspects of communication, resources, and infrastructure. **Background Problems:** Find factors that become obstacles and supports in implementing basic training for prospective civil servants. (CPNS) Bleended Learning pattern in Kerinci District in. **Research Methods:** Qualitative method, analyzing the activities of CPNS Basic Training in Kerinci Regency. Data mining is sourced from primary data and secondary data. Preliminary data in words, attitudes, or actions were obtained through interviews, and direct and indirect observations were obtained from the primary source, the organizing team, widyaiswara, and Latsar participants. Secondary data is obtained through documents, previous studies, books, meeting agendas, and those related to the problem being researched. **Finding/Results:** Research shows that implementing bleended learning CPNS basic training in Kerinci Regency is effective. Communication and coordination of the performance of the latsar are pretty good. Human resources (organizers, teaching staff, and participants) can carry out their respective duties well. Facilities and infrastructure to support the smooth running of CPNS latsar activities, both when distance learning and classical learning, are exemplary. The output in the Latsar CPNS activity in Kerinci Regency, all participants (109 people) successfully passed. **Conclusion:** The internet network is not evenly distributed, so distance learning activities are less effective. Meanwhile, supporters of the smooth implementation of the Kerinci CPNS latsar include budget support, competent teaching staff (WI), and excellent cooperation.

Keywords: Bleended learning; Qualitative method of research; Qualified teaching status; Widyaiswara

Abstrak

Pendahuluan/Tujuan Utama: Bertujuan untuk menemukan, mengkaji, dan mendeskripsikan implementasi pelatihan dasar calon pegawai negeri pola *bleended learning* dari aspek komunikasi, sumber daya, maupun sarana prasarana. **Latar Belakang Masalah:** Menemukan faktor faktor yang menjadi kendala dan pendukung dalam implementasi pelatihan dasar calon pegawai negeri (CPNS) pola *Bleended Learning* di Kabupaten Kerinci tahun 2021. **Metode**

Corresponding author's email: fifi.wita@gmail.com

This is an open-access article distributed under the terms a CC By-SA 4.0
(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

Penelitian: Metode kualitatif, menganalisis kegiatan Pelatihan Dasar CPNS di Kabupaten Kerinci. Penggalan data bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer berupa kata-kata, sikap atau tindakan yang diperoleh melalui wawancara, observasi secara langsung maupun tidak langsung yang diperoleh dari sumber utama, tim penyelenggara, widyaiswara, dan peserta Latsar. Data sekunder diperoleh melalui dokumen, kajian terdahulu, buku-buku, agenda rapat, dan yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti. **Temuan/Hasil:** Penelitian menunjukkan implementasi pelatihan dasar CPNS *bleended learning* di Kabupaten Kerinci berjalan efektif. Komunikasi dan koordinasi penyelenggaraan latsar cukup baik. Sumber daya manusia (penyelenggara, tenaga pengajar, dan peserta) mampu menjalankan tugas masing-masing dengan baik. Sarana dan prasarana pendukung kelancaran kegiatan latsar CPNS, baik disaat *distance learning* maupun pembelajaran klasikal sudah baik. *Output* dalam kegiatan Latsar CPNS Kabupaten Kerinci, semua peserta (109 orang) berhasil lulus. **Kesimpulan:** Belum meratanya jaringan internet, sehingga kegiatan belajar jarak jauh kurang efektif. Sedangkan pendukung kelancaran pelaksanaan latsar CPNS Kabupaten Kerinci antara lain dukungan anggaran, tenaga pengajar (WI) yang kompeten, dan kerjasama yang terjalin sangat baik.

Kata kunci: Bleended learning; Metode penelitian kualitatif; Status mengajar memenuhi syarat; Widyaiswara

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran penting menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Untuk dapat membentuk sosok PNS yang berkualitas dan kompeten, maka perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur Pendidikan dan Pelatihan Dasar yang mengarah kepada upaya peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara, dan tanah air. Sejalan dengan telah ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dan merujuk pada ketentuan Pasal 63 ayat (3) dan ayat (4) UU ASN, Calon Pegawai Negeri Sipil wajib menjalani masa percobaan yang dilaksanakan melalui proses pelatihan 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. Untuk itu, diperlukan penyelenggaraan pelatihan yang inovatif dan terintegrasi, yaitu penyelenggaraan pelatihan yang memadukan pembelajaran klasikal dan nonklasikal di tempat pelatihan dan di tempat kerja, sehingga memungkinkan peserta mampu menginternalisasi, menerapkan, dan mengaktualisasikan, serta membuatnya menjadi kebiasaan, serta merasakan manfaat, sehingga terpatri dalam dirinya sebagai karakter Pegawai Negeri Sipil yang profesional sesuai bidang tugas.

Memasuki era revolusi industri 4.0, yakni menekankan pada pola *digital economy*, *artificial intelligence*, *big data*, *robotic*, dan lain sebagainya atau dikenal dengan *fenomena disruptive innovation* merupakan tantangan yang harus dihadapi,

oleh sebab itu Pegawai Negeri Sipil sebagai pelayan masyarakat yang memiliki peranan penting dalam proses pelayanan publik dalam masyarakat perlu mengembangkan potensi dan kemampuannya dan meningkatkan daya saing baik nasional maupun regional diperlukan sebuah penyelenggaraan pelatihan yang inovatif dan terintegrasi, yaitu penyelenggaraan pelatihan yang memadukan pembelajaran klasikal dan nonklasikal di tempat pelatihan dan di tempat kerja, sehingga memungkinkan peserta mampu menginternalisasi, menerapkan, dan mengaktualisasikan, serta membuatnya menjadi kebiasaan, dan merasakan manfaatnya, sehingga terpatni dalam dirinya sebagai karakter Pegawai Negeri Sipil yang profesional sesuai dengan bidang tugasnya.

Untuk mewujudkan hal itu, pemerintah dalam hal ini Lembaga Administrasi Negara mengembangkan desain pelatihan yang adaptif, dinamis, fleksibel dan responsif sebagai awal pembentukan karakter Pegawai Negeri Sipil dan penguatan kompetensi sesuai tuntutan jabatannya melalui penyelenggaraan pelatihan modern yang memaksimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi yang dikombinasikan dengan pembelajaran klasikal yang terintegrasi secara nasional dalam sistem informasi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil

Negara yang telah dikembangkan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui *Bleended Learning*.

TINJAUAN LITERATUR

Beberapa peneliti sudah banyak meneliti penyelenggaraan Latsar CPNS, dan jenis pelatihan lainnya yang hampir sama, tapi dengan metode, variabel atau lokasi penelitian yang berbeda. Losarini sumartati dan Asih Aryani (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Evaluasi Pelatihan Dasar CPNS (Laatsar CPNS) Kementerian Agama tahun 2019 dengan menggunakan model CIPP menyimpulkan bahwa pelatihan dasar (Latsar CPNS) di Balai Diklat Keagamaan Bandung sudah berjalan dengan baik, tinggal mempertahankan dan meningkatkan kegiatan yang sudah ada.

Sementara itu Agus Suharsono (2020) dalam penelitiannya mengenai Pembelajaran Daring Latsar CPNS *From Home* Dalam Masa Pandemi *Covid-19* menemukan bahwa kekurangan pembelajaran daring adalah kurangnya pemahaman materi dan kendala internet tidak stabil, sedangkan kelebihanannya adalah menarik, menyenangkan, mengasah kecekatan diri menemukan jawaban.

Penelitian Baiq Rusniyati dalam Jurnal Widyaiswara Indonesia (2021), berjudul Evaluasi Program Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil di Provinsi Nusa

Tenggara Barat, Simpulan penelitian menunjukkan bahwa: (1) Komponen konteks berupa landasan program sangat jelas. Pola penyelenggaraan Latsar CPNS adalah pola fasilitasi penjaminan mutu oleh BPSDMD Provinsi NTB terhadap Kabupaten Bima dan Kabupaten Dompu melalui perjanjian kerja sama. 2) Komponen input berupa jumlah peserta sebanyak 265 orang, tenaga pelatihan, serta sarana dan prasarana telah memenuhi ketentuan dan standar LAN dalam pelaksanaan Latsar CPNS(3) Komponen Proses berupa pembelajaran klasikal berjalan dengan baik. Begitu juga dengan pelaksanaan aktualisasi mulai perencanaan sampai habituasi di tempat kerja. Walaupun terkendala pandemic *Covid-19*, namun dapat teratasi dengan intensitas bimbingan dari *mentor* dan *coach*. Proses evaluasi berlangsung tertib dan lancar sesuai pedoman yang ada. (4) Komponen Produk menunjukkan bahwa semua peserta dinyatakan lulus. Pemenuhan kompetensi terlihat dari pelaksanaan di tempat kerja.

Yuyu Yuningsih (2021) dalam jurnal Wacana Kinerja dengan judul penelitiannya Implementasi *e-Learning* di Masa Pandemi *Covid-19*: Studi Kasus pada Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil di Puslatbang PKASN LAN, Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif-deskriptif dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi

e-Learning di masa pandemi *Covid-19* pada Latsar CPNS di Puslatbang PKASN LAN. Penelitian ini juga sekaligus mengevaluasi pelatihan pada level pertama yaitu mengukur tingkat kepuasan peserta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *facilitated-led learning* digunakan dalam penyelenggaraan Latsar CPNS dan peserta merasa puas dalam hal implementasi *e-Learning*.

Taufik Z. Karim (2021), penelitiannya berjudul “Pengaruh Implementasi Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil Terhadap Pengembangan Kompetensi Di Rumah Sakit Umum Sofifi”. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa, pertama secara umum implementasi Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengembangan Manusia Provinsi Maluku Utara telah berjalan dengan baik atau sudah sesuai dengan peraturan lembaga administrasi negara republik indonesia nomor 12 tahun 2018 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. kedua, output pelatihan sudah efektif memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kompetensi pegawai rumah sakit umum sofifi dalam meningkatkan kinerja organisasi. sedangkan ketiga pengaruh Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil terhadap pengembangan kompetensi memiliki kontribusi sebesar 24.5%

sedangkan sisanya dipengaruhi variabel yang lain.

Kebijakan *Bleended Learning* tertuang dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara nomor 93 tahun 2021. Pelatihan Dasar CPNS Terpadu yang selanjutnya disebut *Bleended Learning* adalah Pelatihan Dasar CPNS yang dilakukan dengan memadukan proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas dan proses pembelajaran daring. (LAN RI, 2021)

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. Dengan menyelenggarakan Pelatihan Dasar CPNS *Bleended Learning* yang memadukan proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas dan proses pembelajaran secara daring, dalam implementasinya belum dapat dilaksanakan sesuai harapan (Musfarita, 2021). Beberapa kendala yang dihadapi antara lain belum meratanya jaringan internet, sehingga menyulitkan peserta ketika masuk dalam fase virtual zoom meeting. Kurang sosialisasinya kebijakan Perlan No. 93 ini, menyebabkan widyaiswara kurang optimal dalam melaksanakan tugasnya karena belum

sepenuhnya memahami Pelatihan Dasar CPNS pola *Bleended Learning*.

Pelatihan Dasar CPNS *Bleended Learning* adalah Pelatihan Dasar CPNS yang dilakukan dengan memadukan proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas dengan proses pembelajaran secara daring (LAN RI, 2021). istilah pembelajaran daring dalam bahasa Indonesia adalah pembelajaran *e-learning* yang menggunakan internet secara online. Pembelajaran daring bersifat *limitless, time boundless, whenever, wherever, dan free creativity*, diperlukan konsistensi pendidik untuk menggunakan jaringan online dan kemampuan menterjemahkan materi ajar menjadi digital yang multi-arah dalam yang akan ditampilkan dalam web yang terus menerus dikembangkan (Rahman, dkk, 2020; Bailah et al. 2021).

Beberapa peneliti sudah banyak meneliti penyelenggaraan Latsar CPNS, dan jenis pelatihan lainnya yang hampir sama, tapi dengan metode, variabel atau lokasi penelitian yang berbeda. Losarini sumartati dan Asih Aryani (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Evaluasi Pelatihan Dasar CPNS (LATSAR CPNS) Kementerian Agama tahun 2019 dengan menggunakan model CIPP menyimpulkan bahwa pelatihan dasar (Latsar CPNS) di Balai Diklat Keagamaan Bandung sudah berjalan dengan

baik, tinggal mempertahankan dan meningkatkan kegiatan yang sudah ada.

Penelitian Agus Suharsono (2020) menemukan kekurangan pembelajaran daring, adalah kurangnya pemahaman materi dan kendala internet yang tidak stabil, sedangkan kelebihanannya adalah menarik, menyenangkan, mengasah kecekatan diri dalam mencari dan menemukan jawaban.

Selain itu dalam Pelatihan Dasar CPNS *Bleended Learning* diperlukan komitmen bersama antara penyelenggara daerah, BPSDM Provinsi Jambi, dan widyaiswara untuk melaksanakannya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh LAN (Eti, 2021). Namun demikian kenyataannya koordinasi dan komunikasi yang kurang optimal dapat mengakibatkan implementasi pelatihan dasar CPNS *bleended learning* ini berjalan apa adanya. Implementasi kebijakan merupakan salah satu tahap dalam proses kebijakan. Pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan lebih penting dari pada pembuatan kebijaksanaan, karena apabila tidak ada implementasi kebijakan maka kebijakan hanya akan berupa impian atau terencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip (Chief J. O. Udoji dalam Solichin, 2008). Permasalahan lainnya adalah tidak meratanya jaringan internet di beberapa wilayah, bahkan ada yang kondisi

jaringannya blankspot. Beberapa hasil penelitian menemukan minimnya fasilitas dan waktu observasi lapangan yang singkat, menjadikan pelaksanaan diklat tidak efektif (Handayani et al., 2014). Pada hasil penelitian (Raharjo, n.d.), ditemukan bahwa nilai nasionalisme pada Diklat Prajabatan dengan pola baru, berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai (susilawati & Bambang Niko Pasla, 2020; Susilawati et al. 2021). Berdasarkan uraian di atas, identifikasi masalahnya adalah masih terdapat berbagai kendala yang ditemukan dalam pelaksanaan Latsar CPNS di Kabupaten Kerinci. Secara detail identifikasi masalah di atas dirumuskan sebagai berikut: (1) Bagaimanakah implementasi Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri (CPNS) pola *Bleended Learning* di Kabupaten Kerinci dilihat dari aspek komunikasi, sumber daya, dan kesiapan sarana dan prasarana?. (2) Apa faktor kendala dan pendukung Implementasi Pelatihan Calon Pegawai Negeri (CPNS) *Bleended Learning* di Kabupaten Kerinci?

Diharapkan penelitian ini bermanfaat: bagi akademisi, menjadi dasar pemikiran bagi pelaksanaan kegiatan Latsar CPNS di masa mendatang, dan bagi praktisi, akan menjadi ruang bertindak secara cepat dan akurat pada pelaksanaan kegiatan Latsar CPNS di masa yang akan datang.

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka pendekatan

penelitian adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistic karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (Sugiyono, 2007). Bogdan dan Taylor (1992), mendefinisikan pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif dalam bentuk kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

METODE

Pemilihan metode kualitatif dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan yaitu: Pertama, penelitian tentang implementasi kebijakan pelatihan dasar CPNS *bleended learning*, merupakan sebuah penelitian di bidang ilmu sosial (social sciences). Penelitian ini bekerja dalam setting yang alami dan berusaha untuk memahami dan memberikan tafsiran terhadap fenomena perilaku dan tindakan sekelompok orang dalam sebuah organisasi pemerintahan di Kabupaten kerinci.

Metode kualitatif digunakan memahami apa yang tersembunyi dibalik fenomena yang sering merupakan sesuatu yang sukar untuk dipahami (Strauss dan Corbin, 2003). Lokasi penelitian adalah BKPSDMD Kerinci. Pemilihan lokasi Kabupaten Kerinci dengan pertimbangan: satu satunya daerah yang menyelenggarakan Latsar CPNS dengan dua pola, yaitu klasikal dan *bleended learning*.

Peneliti menggunakan teori faktor-faktor yang berpengaruh implementasi kebijakan dalam pandangan George C. Edwards khususnya implementasi Peraturan LAN No. 93 Tahun 2021 tentang Pelatihan Latsar CPNS pola *Bleended Learning*, menggunakan dua faktor yaitu; komunikasi dan sumber daya; desain penelitiannya akurat; desain sampel sesuai; proses pengumpulan data; metode analisis data relevan dan mutakhir.

HASIL dan PEMBAHASAN Temuan Konsep Implementasi Kebijakan

Implementasi menunjuk pada sejumlah kegiatan yang mengikuti pernyataan maksud tentang tujuan program dan hasil yang diinginkan oleh para pejabat pemerintah. Implementasi mencakup tindakan (tanpa tindakan) oleh berbagai aktor, khususnya para birokrat pemerintah, yang dikhususkan untuk membuat sebuah kebijakan (Winarno, 2012). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, implementasi adalah pelaksanaan, penerapan (Handoyo, 2012). Lester dan Stewart (dalam Winarno, 2012) implementasi pada sisi yang lain merupakan fenomena yang kompleks yang mungkin dapat dipahami sebagai suatu proses, suatu keluaran (output) maupun sebagai suatu dampak (outcome). Dwijowijoto (2003) Implementasi kebijakan pada dasarnya adalah sebuah cara agar kebijakan dapat mencapai tujuan. Teori Implementasi Kebijakan Edwards III yang

dikenal dengan Model Edwards III (1980) mempertimbangkan empat faktor kritis atau variabel di dalam mengimplementasikan kebijakan publik, yaitu: faktor-faktor internal organisasi ini berpengaruh secara langsung terhadap implementasi, tetapi juga saling tergantung satu dengan yang lainnya. Edward menilai bahwa masalah utama administrasi publik rendahnya perhatian terhadap implementasi. Secara tegas dikatakan bahwa *“without effective implementation the decision of policymakers will not be carried out successfully”*. Edward III melihat empat isu pokok (faktor penentu) yang perlu mendapatkan perhatian agar implementasi kebijakan menjadi efektif, yang digambarkan model implementasi sebagai berikut:

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan menurut George C. Edwards, ada empat (dalam Subarsono, 2013), yaitu:

1. Komunikasi

Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan pelaksana kebijakan mengetahui apa yang harus dilakukan. Implementasi kebijakan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana kebijakan, tetapi juga disampaikan kepada sasaran dan pihak yang terkait. Selain itu, informasi yang disampaikan kepada pelaksana kebijakan harus jelas, mudah dipahami, dan

konsisten agar menjalankan tugasnya dengan baik.

2. Sumber daya

Sumber daya merupakan faktor penting dalam melaksanakan suatu kebijakan, karena walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila pelaksana kebijakan kekurangan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan tersebut, maka implementasi tidak akan berjalan efektif

3. Disposisi

Watak dan karakteristik yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan merupakan salah satu bagian dalam menjalankan suatu kebijakan, apabila pelaksana kebijakan memiliki disposisi yang baik, maka pelaksana kebijakan akan menjalankannya dengan baik.

4. Struktur birokrasi

Struktur birokrasi yang merupakan salah satu badan yang menjadi pelaksana kebijakan. Birokrasi yang dimaksud di sini tidak hanya dalam struktur pemerintah, tetapi juga berada dalam institusi atau organisasi-organisasi yang terkait dalam kebijakan tersebut. Struktur birokrasi memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap sebuah implementasi kebijakan. Dalam struktur birokrasi terdapat dua hal

yaitu, *Standar Operating Procedures* (SOP) dan **Fragmentasi**

SOP merupakan prosedur kerja ukuran dasar atau pedoman bagi para pelaksana kebijakan dalam melaksanakan sebuah kebijakan agar sesuai dengan tujuan kebijakan. Fragmentasi merupakan struktur birokrasi yang terlalu panjang dan desentralisasi kekuasaan. Dengan adanya hal tersebut akan mengakibatkan lemahnya pengawasan dan menyebabkan struktur birokrasi yang rumit, hal tersebut dapat terjadi karena adanya tekanan-tekanan di luar unit birokrasi seperti kelompok kepentingan, pejabat eksekutif, dan sebagainya.

Quade (dalam Siswanto, 2012), dalam proses implementasi kebijakan yang ideal akan terjadi interaksi dan reaksi dari organisasi pengimplementasi, kelompok sasaran dan faktor lingkungan yang mengakibatkan munculnya tekanan dan diikuti dengan tindakan tawar-menawar atau transaksi. Dari transaksi itu diperoleh umpan balik yang oleh pengambil kebijakan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam perumusan kebijakan selanjutnya.

Komunikasi dan Koordinasi

Hovland (dalam Mulyana, 2010) proses komunikasi sebagai proses yang memungkinkan seseorang menyampaikan rangsangan untuk mengubah perilaku orang lain. Harold Lasswell (dalam Effendy, 2005)

komunikasi memiliki lima unsur yang saling berketergantungan satu sama lain, diantaranya adalah sumber (source), sering disebut juga pengirim (sender), penyandi (encoder), komunikator dan pembicara. Ditilik dari fungsinya komunikasi Judy C. Pearson dan Paul E. Nelson (dalam Effendy, 2005), komunikasi mempunyai dua fungsi umum. Pertama, untuk kelangsungan hidup sehari-hari, meliputi keselamatan fisik, meningkatkan kesadaran pribadi, menampilkan diri kita pada orang lain dan mencapai ambisi pribadi. Kedua, untuk kelangsungan hidup masyarakat, tepatnya untuk memperbaiki hubungan sosial dan mengembangkan keberadaan masyarakat.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi sangat penting dalam menyampaikan pesan sehingga orang lain memahami apa yang kita sampaikan. Komunikasi dalam implementasi Latsar CPNS yang dimaksud adalah keberhasilan mengkomunikasikan kebijakan supaya pelaksana kebijakan mengetahui apa yang harus dilakukan. Informasi yang disampaikan kepada pelaksana kebijakan harus jelas, mudah dipahami, dan konsisten agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Dalam pelaksanaan pelatihan dasar CPNS bukan hanya komunikasi tetapi juga koordinasi yang meliputi: Penyelenggara daerah dengan penyelenggara Provinsi, Penyelenggara dengan Widyaiswara,

Penyelenggara dengan peserta pelatihan, Widyaiswara dengan peserta pelatihan

Sumber Daya

Sumber daya merupakan faktor penting dalam melaksanakan suatu kebijakan, karena walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila pelaksana kebijakan kekurangan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan tersebut, maka implemementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya yang dimaksud dalam pelatihan latsar ini meliputi:

Sumber daya manusia

Sonny Sumarsono (2003) sumber daya manusia (SDM) merupakan jasa atau usaha kerja yang bisa diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain, SDM menggambarkan kualitas usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan suatu barang dan jasa. Hasibuan (2002), sumber daya manusia (SDM) merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. MTE Hariandja (2002) Sumber Daya Manusia adalah salah satu factor yang paling utama pada suatu perusahaan dilihat dari faktor lainnya selain modal. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Sumber

daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi. Sumber daya manusia dalam penelitian ini meliputi: Peserta pelatihan, widyaiswara, dan penyelenggara.

Anggaran

Ritonga (200:2) mengemukakan istilah anggaran dalam arti estimate mempunyai makna penentuan, patokan atau penetapan besarnya uang. Sirajudin, dkk. (2009) anggaran dapat diartikan sebagai rencana keuangan dalam hal ini daerah selama satu tahun yang berisi tentang pengeluaran dan sumber pendapatannya. Dengan demikian secara konsepsional, anggaran berarti dokumen perencanaan memuat kesepakatan antara eksekutif dan legislatif dalam bidang keuangan. Sebuah rencana keuangan yang baik adalah ketika anggaran dapat memenuhi aspirasi dan kebutuhan sebuah kegiatan.

Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan (dalam hal ini pelatihan) adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar seperti gedung, ruang kelas, meja-kursi, alat-alat dan media pembelajaran. Adapun yang dimaksud prasarana adalah

fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran seperti halaman, kebun, taman, dan jalan menuju sekolah.

Menurut Ibrahim Bafadal (2003), sarana pendidikan adalah “semua perangkatan peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan sekolah”. Wahyuningrum (2004:5) sarana pendidikan adalah “segala fasilitas yang diperlukan dalam proses pembelajaran, yang dapat meliputi barang bergerak maupun barang tidak bergerak agar tujuan pendidikan tercapai.

Jaringan internet

Oetomo (2002) menyebutkan bahwa internet merupakan singkatan atau kependekan dari international network, yang didefinisikan sebagai suatu jaringan komputer yang sangat besar, dimana jaringan komputer tersebut terdiri dari beberapa jaringan – jaringan kecil yang saling terhubung satu sama lain. Lebih lanjut dijelaskan pula, jaringan komputer yang sangat besar ini bisa mencakup jaringan seluruh dunia. Allan (2005) internet merupakan sekumpulan jaringan komputer yang saling terhubung satu sama lain secara fisik dan juga memiliki kemampuan untuk membaca dan menguraikan berbagai protokol komunikasi tertentu yang sering kita kenal dengan istilah *Internet Protocol*

(IP) serta *Transmission Control Protocol* (TCP). Protokol sendiri, lebih lanjut didefinisikan jhholeh Alan sebagai sebuah spesifikasi sederhana mengenai bagaimana dua atau lebih komputer dapat saling bertukar informasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jaringan internet secara umum didefinisikan sebagai jaringan komputer tiada batas yang menjadi penghubung pengguna komputer dengan pengguna komputer lainnya serta dapat berhubungan dengan komputer di sebuah wilayah ke wilayah di penjuru dunia, dimana di dalam jaringan tersebut.

Bleended Learning

Bleended learning adalah istilah dalam bahasa Inggris, yaitu terdiri dari 2 suku kata, *bleended* dan *learning*. *Bleended* berarti pencampuran ataupun mengkombinasikan yang baik. *Bleended learning* pada dasarnya adalah menggabungkan belajar yang dilakukan dengan cara tatap muka serta *virtual*. *Bleended learning* merupakan sebuah pendekatan yang mengintegrasikan face to-face teaching serta aktivitas instruksional berbantu komputer pada sebuah lingkungan pedagogik. Husamah (2014), bleended learning mengacu pada pembelajaran yang menggabungkan atau mencampurkan antar pembelajaran tatap

muka (face to face) dengan pembelajaran berbasis komputer *online* maupun *offline*.

Garrison & Vaughan (2008) *bleended Learning* adalah model pembelajaran yang menggabungkan antar pembelajaran face to face serta pembelajaran online. Pada prinsipnya model pembelajaran *bleended learning* menggabungkan komunikasi lisan yang terdapat dalam pembelajaran *face to face* ataupun tatap muka pada komunikasi tertulis dengan pembelajaran *online*.

Bleended learning merupakan kombinasi dari teknologi multimedia, video streaming, kelas virtual, CD ROM, *voice mail*, *email*, *telepon conference*, serta animasi teks *online*. Semua ini dipadukan pada bentuk tradisional simulasi dikelas. *Bleended learning* salah satu masukan dalam proses pembelajaran yang sesuai, tidak hanya pada keinginan pembelajaran melainkan gaya belajar (Thorne, 2003).

Selanjutnya Thorne (2003) mengatakan *bleended learning* adalah evolusi sangat logis pada pembelajaran. *Bleended learning* adalah kesempatan untuk mengintegrasikan kemajuan inovatif serta teknologi yang di tawarkan oleh belajar online dengan partisipasi serta interaksi yang terbaik dari belajar tradisional. *Bleended learning* merupakan gabungan dari teknologi kelas virtual, multimedia, CD ROM video streaming, e-mail, animasi teks online yang di kombinasikan pada bentuk

tradisional pelatihan dikelas. Dwiyo (2012) menguraikan arti *bleended learning* yaitu suatu model pembelajaran yang menggabungkan tatap muka dengan pembelajaran berbasis teknologi yang dapat diakses secara *online* maupun *offline*. Model pembelajaran tersebut memiliki kesamaan dengan *e-learning*. Sedangkan menurut Driscoll (2002) *bleended learning* adalah suatu pembelajaran dimana menggabungkan atau mengkombinasikan berbagai teknologi berbasis web demi mencapai tujuan pendidikan. Driscoll dan Carliner (2005) menyatakan bahwa ada empat interpretasi utama yang terkait dengan *bleended learning*: (1) campuran teknologi berbasis web; (2) campuran dari berbagai pendekatan pedagogis; (3) kombinasi segala bentuk teknologi pengajaran dengan instruksi yang dipimpin instruktur *face-to-face*; (4) kombinasi teknologi pengajaran dengan tugas-tugas pekerjaan untuk membentuk campuran belajar dan bekerja yang efektif.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa *bleended learning* merupakan pembelajaran yang mencampurkan teknologi pembelajaran berbasis web dan cara tradisional (tatap muka) untuk mencapai suatu tujuan pendidikan maupun pelatihan.

Implementasi Pelatihan Dasar CPNS Pola *Bleended Learning* Kabupaten Kerinci Tahun 2021.

Gambar 1. Peneliti saat melakukan wawancara kepada tim widyaiswara



Gambar 1. Peneliti saat melakukan wawancara kepada tim Widyaiswara

Sumber: Peneliti saat melakukan wawancara kepada tim widyaiswara

Pembelajaran pelatihan dasar model ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yaitu: Peserta belajar secara Mandiri (MOOC) mulai tgl 06 Juli – 11 Agustus 2021. Pembelajaran jarak jauh (Distance learning) dan Habitulasi dimulai dari tanggal 12 Agustus – 24 Oktober 2021 Pembelajaran tatap muka (klasikal) dimulai dari tanggal 25 Oktober – 30 Oktober 2021. Seluruh peserta yang berjumlah 106 orang dinyatakan lulus. Berikut ini rincian jumlah peserta pelatihan dasar CPNS Kabupaten Kerinci tahun 2021.

Tabel 1. Profil Latsar CPNS Kabupaten Kerinci Tahun 2021

No	ANGKATAN	PESERTA		PROFESI
		LK	PR	
1	3 (Gol. III)	13	22	Guru 36 org
2	4 (Gol. III)	13	22	Kesehatan 28
3	5 (Gol. II)	14	22	Penyuluh 21 Teknis 21 org
Jumlah Keseluruhan		40	66	
		106		

Sumber: BKPSDMD Kab. Kerinci Tahun 2021

Implementasi kebijakan pada dasarnya adalah sebuah cara agar kebijakan mencapai tujuannya, dan dalam mengimplementasikan kebijakan tentu ada beberapa faktor yang berpengaruh (Dwijowijoto, 2003). Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 93 Tahun 2011 merupakan salah satu kebijakan yang telah diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia dalam pelaksanaan pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil.

Komunikasi dalam Kebijakan

Komunikasi yang efektif ditandai dengan pemahaman pelaksana kebijakan yaitu BKPSDMD Kabupaten Kerinci dalam melaksanakan Latsar CPNS. Mengacu pada amanat Peraturan LAN No. 93 Tahun 2021 bahwa pelatihan dasar CPNS terpadu yang selanjutnya disebut *Bleended Learning* adalah pelatihan dasar CPNS yang dilakukan dengan memadukan proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas dan proses pembelajaran secara daring terhadap peserta Latsar CPNS yang memenuhi persyaratan sebagai peserta Pelatihan Dasar CPNS.

Komunikasi BKPSDMD Kabupaten Kerinci dalam melaksanakan Latsar CPNS tahun 2021. Sosialisasi kepada peserta pelatihan dilakukan dengan menyampaikan secara langsung dengan mengumpulkan peserta di

aula BKPSDMD Kabupaten Kerinci.

Terlihat dari fakta berikut:

Tabel 2. Keranjang fakta 1 :
Komunikasi dan Koordinasi

TRANSKRIP DOKUMEN	KODE	PEMADATAN FAKTA	INTERPRETASI
NK1: Setiap apapun bentuk aktifitas dalam kegiatan ini pasti disosialisasikan dan dikomunikasikan sehingga pelaksanaan latsar ini berjalan lancar baik kepada peserta para penyelenggara maupun tenaga pengajar seperti melakukan koordinasi dengan BPSDM Jambi juga kita lakukan seperti mengenai jadwal pelatihan, permintaan tenaga widyaiswara	1	1a. Kegiatan sudah disosialisasikan dan dikomunikasikan 1b. Koordinasi dilakukan dengan BSDM Jambi	BKPSDMD Kabupaten Kerinci telah melakukan sosialisasi dengan Peserta Latsar CPNS mengenai pelaksanaan Latsar CPNS pola <i>Blended Learning</i> , dan mensosialisasikan kepada tenaga pengajar (widyaiswara) serta penyelenggara lainnya
AF1: Awal pelaksanaan ada sedikit mis atau kurang lancar, tapi selanjutnya komunikasi dan koordinasi baik, mungkin justru di Internal kita (BPSDM) yang harus ditingkatkan.	2	2a. pelaksanaan awal kurang lancar 2b. koordinasi dan komunikasi baik 2c. perlu ditingkatkan koordinasi dan komunikasi internal	tidak adanya pertemuan awal antara penyelenggara dengan tenaga pengajar maka pelaksanaan kurang lancar. Namun setelah koordinasi dan komunikasi berjalan baik pelaksanaan pelatihan lancar
YA:1 Komunikasi berjalan dengan baik,...informasi selalu disampaikan pada peserta sehingga kami tau apa yang harus dikerjakan	3		Komunikasi dengan peserta berjalan baik terutama mengenai informasi penting
SA:1. Cukup baik, sehingga kita tidak ketinggalan informasi, panitia cukup aktif	4		Informasi dari panitia baik

Berdasarkan fakta tersebut, BKPSDMD Kabupaten Kerinci telah melakukan sosialisasi dan menyampaikan informasi dengan Peserta Latsar CPNS mengenai pelaksanaan Latsar CPNS pola *Blended Learning*, dan mensosialisasikan kepada tenaga pengajar (widyaiswara) serta penyelenggara lainnya. Namun sosialisasi tersebut tidak semua dirasakan terutama oleh penyelenggara dan widyaiswara. Semakin jelas dan rinci sebuah kebijakan, maka akan mempermudah untuk diimplementasikan karena implementor

akan mudah memahami tindakanya (Subarsono, 2013). Proses komunikasi sebagai proses seseorang menyampaikan rangsangan untuk mengubah perilaku orang lain (Hovland dalam Mulyana, 2010). Sosialisasi dan penyampaian informasi yang dilakukan oleh BKPSDMD Kabupaten Kerinci mengenai pengelolaan penyelenggaraan Latsar CPNS Pola *Blended learning* perlu ditingkatkan kembali agar sosialisasi tersebut dapat diketahui oleh seluruh peserta Latsar CPNS, penyelenggara, dan tenaga pengajar (widyaiswara).

Sumber Daya yang dibutuhkan

Sumber daya adalah faktor penting untuk mengimplementasikan suatu kebijakan. Walaupun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakannya, maka implementasi tidak akan berjalan dengan efektif (Subarsono, 2013).

Sumber Daya Manusia

Sumber daya utama dalam implementasi kebijakan antara lain adalah pegawai BKPSDMD Kabupaten Kerinci sebagai penyelenggara, peserta Latsar CPNS, dan Widyaiswara sebagai tenaga pengajar/narasumber. Pada saat kebijakan sudah diimplementasikan penyebab adanya ketidakberhasilan dari implementasi tersebut

disebabkan oleh pengetahuan dan penguasaan penyelenggara yang belum memadai disamping jumlah staf yang tidak mencukupi. Sedangkan widyaiswara sebagai tenaga pengajar belum semuanya memahami Latsar CPNS pola *Bleended Learning* sehingga materi yang disampaikan kurang jelas dan kurang menarik. Selanjutnya dapat dilihat pada Keranjang Fakta berikut ini:

“Penyelenggara selalu memberi arahan saat ada kendala dari peserta dalam proses latsar” (SW:1).

Sedangkan mengenai widyaiswara peserta menyatakan; “WI dalam memberikan materi sesuai agenda dan dengan metode yang menarik (SA:2). Pernyataan berbeda disampaikan oleh peserta lainnya sebagai berikut:

“Secara umum WI dalam memberi materi sudah baik, namun ada beberapa WI yang materinya tidak jelas dan tidak menarik”. (YA:2)

Diketahui bahwa sumber daya yang dimiliki dalam pelaksanaan latsar CPNS pola *bleended learning* sudah terpenuhi, eserta Latsar mampu memahami IT yang sangat diperlukan dalam proses pembelajaran dan menyelesaikan tugas-tugasnya, sedangkan widyaiswara sudah kompeten dalam mengajar, namun dalam *bleended learning* kemampuan widyaiswara dibidang IT masih harus ditingkatkan.

Fasilitas

Fasilitas merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan implementasi

sebuah kebijakan. Adanya fasilitas yang memadai akan mempermudah aparat pelaksana kebijakan menjalankan tugasnya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. BKPSDMD Kabupaten Kerinci sebagai penyelenggara telah memfasilitasi peserta latsar seperti yang telah di persyaratkan oleh Lembaga Administrasi Negara. Wawancara dengan peserta Latsar mengungkapkan mengenai fasilitas yang sudah disiapkan oleh penyelenggara dalam hal ini BKPSDMD Kabupaten Kerinci:

“Sarana yang disiapkan cukup memadai dan memuaskan peserta, sehingga untuk sarpras kegiatan ini tidak ditemui kendala yang berarti.(NK:3). Penyelenggara cukup baik memfasilitasi antara peserta dan widyaiswara, sehingga terjalin kerjasama dengan widyaiswara yang sangat baik” (NK:3).

Sedangkan mengenai fasilitas penting lainnya dalam pelaksanaan Latsar CPNS terpadu atau *bleended learning* yaitu jaringan internet, terungkap dalam pernyataan wawancara berikut:

“Jaringan internet sering tidak stabil, jadi kalau melaksanakan pembelajaran sering terputus”(HR:1).

Pernyataan ini dikuatkan lagi oleh key informan berikut:

“Terkadang masih ditemui kendala pada jaringan internet sehingga peserta harus mencari tempat yang memiliki jaringan bagus, terutama untuk pembelajaran zoommeeting”(SW:2).

Disamping jaringan perangkat pembelajaran seperti laptop juga mempengaruhi proses pembelajaran. “Selain jaringan, bisa jadi perangkat laptop peserta atau widyaiswara

kurang memadai, yang menyebabkan terkendalanya pembelajaran dan pada saat seminar” (YN:1)

Dalam proses pembelajaran daring jaringan internet sangat penting dan dapat menentukan berhasil tidaknya proses pembelajaran. Selain itu dukungan peralatan yang memadai dan kemampuan sumber daya manusia yang mengoperasionalkannya akan mempengaruhi pencapaian keberhasilan materi yang disampaikan.

KESIMPULAN dan SARAN

Berdasarkan hasil, dapat disimpulkan bahwa implementasi Perlan No. 93 tahun 2021 tentang latsar CPNS pola terpadu (blended learning) di kabupaten kerinci berjalan dengan efektif, dengan penjelasan: Komunikasi dan koordinasi dalam penyelenggaraan latsar CPNS di Kabupaten Kerinci cukup baik. Sumberdaya seperti sumberdaya manusia (penyelenggara, tenaga pengajar, dan peserta) mampu menjalankan tugas masing-masing dengan baik. Sarana dan prasarana pendukung kelancaran kegiatan latsar CPNS, baik disaat distance learning maupun klasikal sudah baik.

Output dalam kegiatan Latsar CPNS Kabupaten Kerinci, semua peserta (109 orang) berhasil lulus. Disamping itu ditemukan kendala dalam implementasi ini yaitu belum meratanya jaringan internet, sehingga kegiatan belajar jarak jauh kurang

efektif. Sedangkan pendukung kelancaran pelaksanaan latsar CPNS kabupaten kerinci antara lain dukungan anggaran, tenaga pengajar (WI) yang kompeten, dan kerjasama yang terjalin sangat baik

DAFTAR PUSTAKA

- AG, Subarsono. (2013). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Agus Suharsono (2020) *Pembelajaran Daring Latsar Cpns From Home Dalam Masa Pandemi Covid-19*. Jurnal. SAP (Susunan Arikel Pendidikan). Vo. 5 No. 1, Agustus 2020.
- Aryani, Asih. (2019). *Supervisi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Kompetensi Paedagogik Guru*. Sekolah Pasca Sarjana Uninus. Bandung. Tidak Diterbitkan
- Aryani, Asih. 2019. *Supervisi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Kompetensi Paedagogik Guru*. Sekolah Pasca Sarjana Uninus. Bandung. Tidak Diterbitkan
- Bailah, B. ., & Bambang Niko Pasla. (2020). Basic Training Group III Patterns in the Network (Online): Perceptions of Participant Satisfaction and Learning Outcomes. *Jurnal Prajaiswara*, 1(2), 125–139. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v1i2.10>
- Baiq Rusniyati. (2020). *Evaluasi Program Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil di Provinsi Nusa Tenggara Barat*. Jurnal Widyaiswara Indonesia Vol. 2, No. 1, Maret 2021,
- Bogdan & Biklen (1998). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Allyn and Bacon. Boston. London
- Bogdan, Robert C. and Steven J. Taylor (1975). *Introduction to Qualitative Research Method*, John Wiley & Sons, Boston
- Dwijowijoto, Riant Nugroho. (2003). *Kebijakan Publik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Eti Fitriani. (2021). Implementation of Coaching in the Change Action Agenda for Supervisory Leadership Training (PKP) Participants in 2021 at the Human Resources Development Agency of Jambi Province. *Jurnal Prajaiswara*, 2(2), 72–91. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i2.21>
- Gerston. (2002). *Kebijakan Publik*, Jakarta, Gramedia.
- Grindle, Marilee S. (1980). *Politics and Police Implementation In Third Rowld*. Princeton University Press.
- LAN RI (2021). *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 93/K.1/Pdp.07/2021 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta. LAN RI
- LAN RI (2021). *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 94/K.1/Pdp.07/2021 Tentang Kurikulum Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta. LAN RI.
- Lailatul Isnaini. (2021). Evaluation of Online Learning for the Public Ethics Training Course for CPNS Batch I, Tanjung Jabung Barat Regency 2020. *Jurnal Prajaiswara*, 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i1.15>
- Lincoln & Guba. Denzin, NK. Dan L. Guba, 1985. *Collecting and Interpreting Qualitative*, London: Sage.
- Lincoln dan Guba (1985). *Naturalistic Inquiry*, London: Sage Publication.
- Lofland, J. (1984). *Styles of Reporting qualitative Field Research*, American Sociologist, 9, 101-111
- Losarini sumartati dan Asih Aryani (2021). *Evaluasi Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS Kementerian Agama Tahun 2019 Dengan Model Cipp*. Jurnal Perspektif, Vol 14 N0. 1 Juni 2021

- M. A. Rahman, R. Amarullah, dan K. Hidayah. (2020) "Evaluasi Penerapan Model Pembelajaran E-Learning pada Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil". *J. Borneo Adm.*, vol. 16, no. 1, pp. 101–116, 2020, doi:
- Masfifah (2019). Evaluasi Pemahaman kognitif Diklat Kepala Tata Usaha Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Semarang. *JPPS (Jurnal Penelitian Pendidikan Sains)* p-ISSN: 2089-1776. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jpps/article/download/5457/3331>
- Meter Donald S. Van dan Carl E. Van Horn.(1975). "The Policy Implementation Process:A Conceptual Framework" (Jornal : Department of Political Science Ohio State University Vo.6, No.4 ,).
- Miles, M.B. Huberman. A. M. (1987). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Miller, J, (2016). *Bureacracy Public Administration: Theory and Practice*.Published by John Wiley and Sons, California
- Musfarita Affiani. (2021). Participants' Perceptions of the Implementation of Basic Training (LAatsar) for Civil Servants with the Blended Learning Model in Batanghari Regency in 2021. *Jurnal Prajaiswara*, 2(2), 115–126. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i2.23>
- Musfarita Affiani. (2020). Analysis of Service Quality for CPNS Basic Training Providers (LatSar) at BPSDM Jambi Province in 2019. *Jurnal Prajaiswara*, 1(2), 153–167. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v1i2.12>
- Nasution, W. P., & Suharto, S. (2017). *Implementasi Diklat Kepemimpinan Tingkat Iv Pada Badan Diklat Provinsi Bengkulu* (Studi Deskriptif Kualitatif tentang Dukungan Sumber Daya Aparatur, Anggaran, dan Fasilitas Diklat). *Jurnal Governance Dan Administrasi Publik*, 2(1).
- PASLA, B. N. (2009). *Pengaruh inteligensi emosional terhadap organizational citizenship behavior dengan kohesivitas sebagai pemediasi* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Sisilia Ayu Sulistyani Dan Meriza Heronica (2020). *Implementasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Asn Dengan Menggunakan Model Project Minerva Di Era Adaptasi Kebiasaan Baru*. *Jurnal Civil Service* Vol 14 No. 2, November 2020.
- Subarsono (2013). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori Dan Aplikasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugiono. (2007). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi. (2014). *Evaluasi Program Kependidikan dan Kepelatihan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sunarno, Siswanto. 2009. *Hukum Pemerintahan Daerah di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika
- Susilawati N, Sultoni, S., & Bambang Niko Pasla. (2021). Strengthening the Understanding of Pancasila as the State Foundation to Achieve National Goals. *Jurnal Prajaiswara*, 2(1), 48–60. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i1.19>

- Susilawati N, & Bambang Niko Pasla. (2020). Application of Pancasila as the Ethical System of the Indonesian Nation. *Jurnal Prajaiswara*, 1(1), 20–28. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v1i1.2>
- Taufik Z. Karim (2021), *Pengaruh Implementasi Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil Terhadap Pengembangan Kompetensi Di Rumah Sakit Umum Sofifi*. Jurnal Kewidyaiswaraan, Vol 5 No. 1, 2020.
- Van Meter dan Van Horn (2004). *Policy Implementation*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Wahab, Sholichin Abdul. (2008). *Analisis kebijaksanaan, Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wibawa, Samudra, 2001. *Neues Steuerungs model, Belajar Otonomi dari Jerman*. ISTAWA, Yogyakarta
- Winarno Budi (2014). *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*.
- Winarno, Budi. (2007). *Kebijakan Publik: Teori & Proses*. Yogyakarta: Media Presindo, 2007.
- Winter, Soren C (2004). *Implementation Perspectives: Statue and Reconsideration*. Dalam Peters, B Guy and Pierre, Jon, 2003. *Handbook of Public Administration*. London: Sage Publications Ltd.
- Winter, Soren C, (2004). *Implementation Perspectives: Statue and Reconsideration*. Dalam Peters, B Guy and Pierre, Jon, 2003. *Handbook of Public Administration*. London: Sage Publications Ltd.
- Yuyu Yuningsih (2021). *Implementasi e-Learning di Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus pada Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil di Puslatbang PKASN LAN*. Jurnal Wacana Kinerja Volume 24 | Nomor 1 | Juni 2021