

Implementasi Kebijakan Pembelajaran Jarak Jauh pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator

Implementation of Distance Learning Policies on Administrator Leadership Training

Yunni Susanty ¹

*Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara
Lembaga Administrasi Negara
Jalan Kiarapayung Km. 4,7, Jatinangor, Kab. Sumedang
Telp. 022-7790048 dan Fax. 022-7790055*

(Diterima 12/06/22; Disetujui 05/10/22)

Abstract

Administrator Leadership Training (PKA) is a leadership training to achieve managerial competency standards of administrator positions. PKA 2021 was delivered in Puslatbang PKASN LAN by distance learning method based on the provisions of Circular Letter Number 2/K.1/HKM.02.3/2021 concerning technical guidelines for the implementation of structural leadership training in the new normal order period in 2021, as an effort to suppress the spread of the Covid 19 virus. This study aim to analyze policy implementation based on Edward III's theory of public policy implementation as well as evaluate distance learning in the implementation of PKA. The data processing and analysis techniques in this study used mixed method, which was a combination of qualitative and quantitative methods. The results of the study revealed that the implementation of the distance learning policy in the implementation of PKA at the Puslatbang PKASN LAN has gone well, although the process faces several obstacles. Based on this research, distance learning was very possible to be applied. Nevertheless, Puslatbang PKASN LAN must improve the quality of service, both from the substantive side, as well as from the technical side of learning.

Keywords: *policy implementation, distance learning, administrator leadership training.*

Abstrak

Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) merupakan pelatihan struktural kepemimpinan dalam rangka pemenuhan standar kompetensi manajerial jabatan administrator. Penyelenggaraan PKA pada 2021 di Puslatbang PKASN LAN menggunakan metode pembelajaran jarak jauh berdasarkan ketentuan Surat Edaran Nomor 2/K.1/HKM.02.3/2021 tentang panduan teknis penyelenggaraan pelatihan struktural kepemimpinan dalam masa tatanan normal baru tahun 2021, sebagai upaya menekan penyebaran virus Covid-19. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan berdasarkan teori implementasi kebijakan publik Edward III sekaligus mengevaluasi pembelajaran jarak jauh pada penyelenggaraan PKA. Teknik pengolahan dan analisis data pada penelitian ini menggunakan metode campuran (*mixed method*), yaitu gabungan antara metode kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa implementasi kebijakan pembelajaran jarak jauh pada penyelenggaraan PKA di Puslatbang PKASN

¹ Email: yunnisusanty012@gmail.com

LAN telah berjalan dengan baik, meskipun pada prosesnya menghadapi beberapa kendala. Berdasarkan hasil penelitian ini, pembelajaran secara jarak jauh sangat mungkin diterapkan. Kendati demikian, Puslatbang PKASN LAN harus senantiasa meningkatkan kualitas pelayanan, baik dari sisi substantif, maupun dari sisi teknis pembelajaran.

Kata Kunci: implementasi kebijakan, pembelajaran jarak jauh, pelatihan kepemimpinan administrator.

1. PENDAHULUAN

Suatu pelatihan yang berkualitas akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi pegawai dan pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi (Masrully, dkk., 2022). Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) merupakan pelatihan struktural kepemimpinan dalam rangka pemenuhan standar kompetensi manajerial jabatan administrator (LAN, 2019b:5). Standar kompetensi manajerial tersebut harus memenuhi kriteria kepemimpinan kinerja dengan membangun kompetensi manajemen kinerja yang terdiri dari 4 (empat) agenda pembelajaran, yaitu Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme; Agenda Kepemimpinan Kinerja; Agenda Manajemen Kinerja; dan Agenda Aktualisasi Kepemimpinan (LAN, 2019a:8-9).

PKA diselenggarakan melalui jalur pelatihan klasikal (tatap muka di kelas secara langsung), maupun jalur pelatihan non-klasikal (*e-learning*), atau metode lain sesuai ketentuan perundang-undangan. Pelatihan Kepemimpinan Administrator dapat diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) maupun lembaga pelatihan lain yang sudah terakreditasi. Sementara itu, bagi lembaga pelatihan yang belum terakreditasi, dapat menyelenggarakan PKA dengan syarat memperoleh izin tertulis dari Kepala LAN ataupun dilakukan penjaminan mutu oleh LAN dan/atau lembaga pelatihan terakreditasi paling rendah B (LAN, 2019b:6-7).

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara LAN (Puslatbang PKASN LAN) sebagai salah satu Satuan Kerja (Satker) LAN diberi tugas untuk menyelenggarakan berbagai jenis pelatihan, termasuk di antaranya penyelenggaraan PKA, berdasarkan Peraturan LAN No.16 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator. Lebih lanjut, ketentuan mengenai Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator ditetapkan dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1007/K.1/PDP.07/2019. Sementara itu, ketentuan mengenai Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Administrator ditetapkan dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 1008/K.1/PDP.07/2019. Pedoman penyelenggaraan dan kurikulum PKA sebagaimana dimaksud dalam Keputusan Kepala LAN, mengatur pelaksanaan kegiatan PKA secara klasikal atau tatap muka langsung.

Namun, sehubungan dengan masa pandemi Covid-19, sebagai upaya menekan penyebaran virus Covid-19 ini, penyelenggaraan pelatihan struktural kepemimpinan, termasuk penyelenggaraan PKA 2021 tidak memungkinkan untuk dilaksanakan secara klasikal. Mengantisipasi hal tersebut, Kepala LAN telah mengeluarkan Surat Edaran (SE) Pelatihan pada masa pandemi Covid-19 yang digunakan sebagai acuan mengenai penyesuaian mekanisme dan strategi pembelajaran serta pertanggungjawaban administratif penyelenggaraan pelatihan metode pembelajaran jarak jauh, yaitu SE Nomor 2/K.1/HKM.02.3/2021 tentang panduan teknis penyelenggaraan pelatihan struktural kepemimpinan dalam masa tatanan normal baru tahun 2021. Surat Edaran tersebut, ditetapkan sebagai pedoman penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan, termasuk di dalamnya pedoman penyelenggaraan PKA (LAN, 2021:2-3). Dalam SE tersebut,

ditetapkan bahwa pola penyelenggaraan pelatihan struktural kepemimpinan dapat dilaksanakan dengan memilih satu diantara 3 (tiga) metode, yaitu klasikal, pembelajaran jarak jauh (*distance learning*), atau pembelajaran terpadu (*blended learning*).

Berdasarkan berbagai pertimbangan dengan memperhatikan situasi dan perkembangan pandemi Covid-19, kebijakan penyelenggaraan PKA di Puslatbang PKASN LAN pada 2021 dilaksanakan dengan metode pembelajaran jarak jauh (*distance learning*). Skenario pembelajaran jarak jauh PKA disusun secara terstruktur melalui pembelajaran daring secara langsung (*synchronous*) dan pembelajaran daring secara tidak langsung (*asynchronous*), yang dilakukan dengan optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi menggunakan aplikasi Zoom Cloud Meeting, Learning Management System (LMS), serta Sistem Informasi Pelatihan (SILAT). Zoom Cloud Meeting digunakan sebagai media pembelajaran jarak jauh, menggantikan tatap muka secara langsung pada kelas konvensional (*synchronous*). Sementara LMS digunakan sebagai media pembelajaran untuk mendukung aktivitas pembelajaran daring secara tidak langsung (*asynchronous*). LMS yang dikembangkan oleh Puslatbang PKASN LAN menggunakan platform *Modular Object Oriented Dynamic Learning Environment* (MOODLE), dengan pertimbangan bahwa MOODLE merupakan platform gratis dan dengan mudah dapat diakses oleh semua orang. Sementara aplikasi SILAT digunakan sebagai media yang dapat membantu penyelenggara untuk menghimpun data administratif peserta.

Secara kurikulum, struktur mata pelatihan dan alokasi Jam Pelajaran (JP) pada pembelajaran jarak jauh tetap mengacu pada kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Administrator yang diatur dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 1008/K.1/PDP.07/2019, yaitu terdiri dari 257 JP/31 hari pelatihan *On Campuss* dan 540 JP/60 hari kalender *Off Campuss*, yang diselenggarakan dengan menggabungkan metode pembelajaran kelas (*synchronous group*), *asynchronous*, serta pembelajaran kelas setelah pembelajaran dalam kelompok/penugasan individu (*synchronous regroup*).

Penelitian terkait implementasi kebijakan sudah banyak dilakukan, di antaranya oleh Suharsono (2021:8) yang mengungkapkan bahwa kebijakan penyelenggaraan pembelajaran jarak jauh memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Kelebihan pembelajaran jarak jauh di antaranya proses belajar yang lebih bervariasi, terdokumentasi, fleksibel, dan lebih efisien. Sedangkan, kelemahan yang dirasakan dalam pembelajaran jarak jauh, yaitu terdapat perbedaan zona waktu antar peserta yang dapat memengaruhi jadwal kegiatan, hubungan sosial antar peserta tidak optimal, koneksi internet yang tidak stabil, serta faktor kelelahan dari peserta maupun fasilitator karena terlalu lama menatap layar komputer. Hal senada diungkapkan oleh Sidik (2019:48) yang menyimpulkan bahwa faktor pendukung dan faktor penghambat harus diantisipasi dan diperhatikan ketika mengimplementasikan suatu kebijakan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Indah & Hariyanti (2018:137-138) mengungkapkan bahwa implementasi kebijakan pada Dinas Kominfo Kota Tasikmalaya masih menemui beberapa kendala, meskipun dalam implementasinya telah mampu memenuhi 4 (empat) variabel kunci dalam suatu implementasi kebijakan, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Merujuk pada berbagai penelitian sebelumnya, belum ada penelitian yang fokus untuk menganalisis implementasi kebijakan penyelenggaraan PKA secara jarak jauh, khususnya di Puslatbang PKASN LAN. Mulyadi (2015:50) mengungkapkan bahwa studi mengenai implementasi merupakan studi untuk mengetahui proses implementasi serta memberi umpan balik berdasarkan hasil evaluasi. Edwards III (1980), meyakini bahwa terdapat 4 (empat) faktor yang bekerja secara simultan dan memiliki keterkaitan satu sama lain dalam mendukung atau bahkan menghambat implementasi suatu kebijakan. Keempat faktor tersebut merupakan pendekatan ideal untuk melihat refleksi dari suatu implementasi. Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait implementasi

kebijakan pembelajaran jarak jauh pada penyelenggaraan PKA di Puslatbang PKASN LAN. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi kebijakan pembelajaran jarak jauh pada penyelenggaraan PKA berdasarkan teori implementasi kebijakan Edward III sekaligus mengevaluasi penyelenggaraan PKA. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan bagi berbagai pihak yang terlibat secara langsung ataupun tidak langsung dalam penyelenggaraan pelatihan secara jarak jauh.

2. TINJAUAN TEORETIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

2.1 Konsep Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan pelaksanaan pengendalian tindakan terkait kebijakan dalam jangka waktu tertentu (Dunn dalam Monalisa, 2017:17). Implementasi kebijakan adalah prosedur agar pelaksanaan suatu kebijakan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan (Nugroho, 2014:657;Hamdi, 2014:97;Naditya R., Agus Suryono, 2013:1088). Pada dasarnya implementasi kebijakan merupakan suatu proses transformasi yang bersifat multiorganisasi, dengan penerapan perubahan yang melibatkan berbagai lapisan masyarakat (Mulyadi, 2015:26).

Implementasi kebijakan memiliki keterkaitan erat dengan serangkaian implementasi, yaitu visi, misi, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan yang menghasilkan umpan balik (Rahmawati *et al.*,2020:221). Implementasi kebijakan bertujuan untuk menetapkan arah agar realisasi kebijakan publik sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, atas program yang telah dirancang serta sejumlah dana yang telah dialokasikan (Tahir,2014:58). Perwujudan tujuan dari suatu kebijakan harus dipersiapkan dengan ketersediaan sumber daya, melibatkan sejumlah orang dalam implementasi, menginterpretasikan kebijakan, program dan manajemen yang baik, serta memberikan manfaat bagi publik (Monalisa, 2017:19). Pembuat kebijakan harus mampu memastikan keselarasan formulasi kebijakan dengan implementasi di lapangan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan (Aneta, 2012:55).

2.2 Model Implementasi Kebijakan Publik

Kerangka kerja analisis implementasi diperlukan untuk mengetahui efektivitas dan relevansi kerangka kerja yang ada, sebagai rujukan untuk mengetahui implementasi suatu kebijakan (Solichin, 2012). Kondisi kebijakan merupakan faktor penentu dalam implementasi suatu kebijakan, karena yang diimplementasikan adalah kebijakan itu sendiri (Said Zainal, 2004:192-193). Mulyadi (2015:47) dalam Edward III menegaskan bahwa tanpa implementasi yang efektif, ketetapan pembuat kebijakan sulit direalisasikan. Keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan dapat dilihat berdasarkan kemampuan mewujudkan program yang dirancang sebelumnya. Mustari (2013) menyatakan bahwa kebijakan implementasi sama rumitnya dengan kebijakan formulasi, maka faktor-faktor yang memengaruhi-nya harus diperhatikan.

George C. Edwards III dalam bukunya pada tahun 1980 yang berjudul *Implementing Public Policy* mengungkapkan bahwa terdapat 4 (empat) faktor yang diyakini dapat merefleksikan implementasi kebijakan. Keempat faktor tersebut terdiri dari komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi (Edward, 1980).

Faktor pertama yaitu komunikasi, menekankan pada 3 (tiga) hal penting, yaitu transmisi, konsistensi, dan kejelasan. Sebelum pembuat kebijakan mengimplementasikan kebijakan, harus disadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah telah diputuskan. Komunikasi kebijakan harus jelas. Selain itu, petunjuk-petunjuk yang diberikan kepada pelaksana kebijakan harus konsisten dan tidak bertentangan satu sama lain (Winarno, 2008:175-177). Oleh karena itu, syarat utama implementasi kebijakan agar berjalan efektif adalah para pelaksana kebijakan harus mengerti apa yang dilakukan dan diinformasikan kepada pegawai lain, secara akurat dan mudah dipahami. Tahir (2015:63) menambahkan bahwa aspek komunikasi memiliki peranan penting sebagai pedoman agar pelaksana kebijakan mengetahui apa yang mereka kerjakan.

Faktor kedua, yaitu sumber daya, yang merupakan faktor penting agar efektivitas implementasi suatu kebijakan dapat berjalan baik. Sumber daya yang dimaksud diantaranya sumber daya manusia, termasuk sumber daya pendukungnya seperti fasilitas, anggaran, infrastruktur, dan sebagainya. Implementasi suatu kebijakan tidak dapat berjalan efektif jika yang melaksanakan kebijakan tidak memiliki sumber daya yang memadai, walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan dengan jelas dan terarah. Tanpa sumber daya, kebijakan hanya berupa dokumen (Mulyadi, 2015:68).

Faktor ketiga, yaitu disposisi, terkait kesediaan pelaksana kebijakan dalam mengimplementasikan kebijakan, diikuti dengan komitmen, integritas, dan sifat demokrasi (Mulyadi, 2015:68). Apabila para pelaksana kebijakan menyambut baik adanya kebijakan tertentu, maka hal tersebut menunjukkan suatu dukungan sesuai harapan pembuat kebijakan. Dampak positif maupun dampak negatif yang ditimbulkan, bergantung pada kecenderungan perilaku pelaksana kebijakan (Abdoellaah & Rusfiana, 2016:69).

Dan faktor keempat, yaitu struktur birokrasi yang menjadi faktor fundamental dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Struktur birokrasi berhubungan dengan kesesuaian organisasi penyelenggara kebijakan publik. Pada implementasinya, jalannya suatu kebijakan dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Faktor internal dipengaruhi oleh *Standar Operating Procedure* (SOP), sementara faktor eksternal dipengaruhi oleh fragmentasi berupa tekanan-tekanan dari luar unit birokrasi (Abdoellaah & Rusfiana, 2016:70).

2.3 Konsep Pembelajaran Jarak Jauh

Pembelajaran jarak jauh merupakan pembelajaran secara interaktif melalui konsep belajar mandiri, terstruktur, serta terbimbing dengan berbagai referensi, serta fasilitas pembelajaran (Yerusalem *et al.*, 2015:484). Proses pembelajaran dilakukan secara dua arah tanpa ada tatap muka secara langsung, tetapi menggunakan media pembelajaran seperti komputer, internet, aplikasi interaktif, dan sebagainya (Munir, 2012:16). Sebagian besar bahkan seluruh pembelajaran diberikan secara *online* (Allen, IE, Seamen, J, & G., 2007:5). Pembelajaran jarak jauh menjadikan pembelajar tetap komitmen pada pekerjaan dan keluarga (Carlsen *et al.*, 2016:84). Di sisi lain, pembelajaran jarak jauh lebih menghemat biaya dibandingkan pembelajaran pada kelas konvensional (Hannay, 2006:1). Meskipun demikian, optimalisasi pembelajaran jarak jauh harus diperkuat oleh kemampuan literasi digital dari para peserta maupun pengajar (Napitupulu, 2020:31).

Munir,(2012:25) mengungkapkan bahwa pembelajaran jarak jauh memiliki karakteristik, di antaranya: a) program disusun berdasarkan jenis, jenjang, dan sifat pendidikan; b) pertemuan tatap muka secara langsung antara peserta dan pengajar selama proses pembelajaran tidak dilaksanakan; c) kemandirian peserta dalam belajar; d) adanya lembaga pelatihan untuk mengelola kemandirian belajar peserta; e) lembaga pelatihan menyusun materi pembelajaran, serta menyediakan pelayanan selama kegiatan belajar

mengajar berlangsung; f) materi pembelajaran disampaikan melalui media pembelajaran; g) peserta dan pengajar dapat berkomunikasi melalui media pembelajaran tersebut; h) kelompok belajar bersifat dinamis; i) peran pengajar adalah fasilitator yang memfasilitasi peserta dalam belajar dan peran peserta sebagai pembelajar; j) pembelajar berpartisipasi secara aktif dan interaktif; k) materi pembelajaran disusun berdasarkan kurikulum pelatihan; dan l) komunikasi interaktif terjadi selama proses pembelajaran secara jarak jauh.

Pada implementasinya, pembelajaran secara jarak jauh pasti menghadapi berbagai tantangan. Basar (2021), menyimpulkan bahwa permasalahan yang sering terjadi dalam pembelajaran jarak jauh adalah terkait a) proses penyampaian materi pembelajaran; b) proses interaksi antara peserta dengan pendidik; c) kualitas pemberdayaan sarana serta elemen dalam pembelajaran; d) proses pengelolaan bahan ajar; serta e) penyusunan dan penyesuaian kurikulum sesuai dengan kondisi saat ini.

2.4 Konsep Evaluasi Pelatihan

Evaluasi merupakan pengumpulan dan pengamatan berbagai jenis bukti untuk mengukur dampak dan keefektifan suatu objek, program, atau proses terkait dengan spesifikasi dan persyaratan pengguna yang telah ditentukan sebelumnya (Kemdikbud, 2022). Hal senada diungkapkan oleh Wirawan (2009:3) bahwa evaluasi merupakan proses pengumpulan informasi untuk membandingkan objek evaluasi dengan standar evaluasi. Daryanto (2009:311) menambahkan bahwa evaluasi merupakan proses terencana pengumpulan data dan informasi menggunakan instrumen, lalu dilakukan analisis data, untuk selanjutnya dibandingkan dengan standar yang ditetapkan, sebelum diambil keputusan.

Pelatihan diartikan sebagai suatu proses meningkatkan keterampilan pegawai dalam menghasilkan pekerjaan yang efisien (Bangun, 2012:203). Sementara Jusmaliani (2011:99) menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya untuk melatih pegawai baru agar memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Pelatihan merupakan proses sistematis sebagai upaya mengubah perilaku pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi (Zainal & Rivai, 2015:164).

Evaluasi pelatihan adalah upaya mengumpulkan informasi secara sistematis untuk melihat sejauh mana hasil pelatihan bersumber pada informasi yang diperoleh (Kirkpatrick, 2016:3). Lebih lanjut Kirkpatrick mengungkapkan bahwa terdapat 3 (tiga) tujuan dalam mengevaluasi suatu program pelatihan, di antaranya: 1) untuk meningkatkan suatu program pelatihan; 2) untuk memaksimalkan transfer pengetahuan ke dalam perilaku dan peningkatan kinerja organisasi; serta 3) untuk menunjukkan nilai pelatihan bagi organisasi.

Kaswan (2011) menambahkan bahwa evaluasi pelatihan memiliki 3 (tiga) tujuan utama, yaitu: 1) memberikan informasi deskriptif tentang apa yang telah terjadi, serta memberikan informasi penilaian untuk mengomunikasikan pendapat atas apa yang telah terjadi, 2) mengumpulkan informasi secara efektif sesuai dengan rencana yang ditentukan sebelumnya; dan 3) untuk membantu pembuat kebijakan dalam pengambilan keputusan mengenai program dan metode pelatihan. Hal senada diungkapkan pula oleh Fauzi (2011), yang menyatakan bahwa evaluasi pelatihan merupakan upaya untuk memastikan tingkatan kemajuan pelaksanaan pelatihan, menemukan faktor-faktor yang mendorong dan menghambat pelaksanaan pelatihan, menemukan penyimpangan atau kesalahan dalam pelaksanaan pelatihan, serta untuk mendapat umpan balik dalam rangka perbaikan pelaksanaan pelatihan selanjutnya.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan menggunakan metode campuran (*mixed method*), yang merupakan gabungan metode kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif dilakukan untuk meneliti kondisi objek alamiah, dimana peneliti merupakan instrumen kunci, pengumpulan data dilakukan secara gabungan, dan analisis data bersifat induktif/kualitatif yang bertujuan untuk menyediakan gambaran dari objek yang diteliti secara sistematis. Sedangkan pendekatan kuantitatif digunakan untuk meneliti sampel tertentu yang dilakukan untuk menjelaskan angka dan analisis berdasarkan pengumpulan data melalui penggunaan instrumen penelitian yang mempunyai sifat kuantitatif (Sugiyono, 2019). Penelitian *mixed methods* bertujuan untuk menggabungkan kelebihan metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperoleh pemahaman, serta menemukan hasil penelitian yang lebih baik dalam penyelesaian permasalahan dan menjawab pertanyaan penelitian, dibandingkan jika penelitian hanya menggunakan salah satu metode saja (Creswell, 2016). Dalam penelitian ini, terdapat data kualitatif berdasarkan hasil wawancara dengan informan serta diperkuat oleh data kuantitatif berdasarkan hasil penyebaran instrumen. Lokus penelitian yaitu Puslatbang PKASN LAN, sebagai satker di lingkungan LAN yang menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dengan pola pembelajaran jarak jauh.

Penelitian dilaksanakan terhadap peserta PKA 2021 melalui penyelenggaraan dengan pola pembiayaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Pengambilan sampel dilaksanakan melalui metode total sampling, dimana seluruh populasi dapat dijadikan sampel penelitian, dikarenakan jumlah populasi tidak mencapai 100 orang (Sugiyono, 2019). Sampel dalam penelitian ini yakni seluruh peserta PKA 2021, yang berjumlah 40 (empat puluh) orang, berasal dari beberapa instansi di lingkungan Pemerintah Daerah, terdiri dari Pemerintah Kota Bandung sebanyak 15 orang, Pemerintah Kota Bogor sebanyak 2 orang, Pemerintah Kabupaten Kuningan sebanyak 5 orang, Pemerintah Kabupaten Belitung Timur sebanyak 6 orang, Pemerintah Kota Cirebon sebanyak 5 orang, Pemerintah Kota Cimahi sebanyak 4 orang, Pemerintah Kabupaten Sarolangun sebanyak 2 orang, dan Pemerintah Kabupaten Bintan sebanyak 1 orang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk melihat sejauh mana implementasi kebijakan pembelajaran jarak jauh pada penyelenggaraan PKA adalah observasi dan wawancara dengan SubKoordinator Penyelenggaraan, SubKoordinator Evaluasi, Dokumentasi, dan Informasi Puslatbang PKASN LAN yang merupakan representasi para pelaksana kebijakan, untuk mendapatkan informasi lebih mendalam tentang implementasi kebijakan pembelajaran jarak jauh pada penyelenggaraan PKA. Sedangkan untuk mengetahui hasil evaluasi penyelenggaraan, dilakukan penyebaran kuesioner kepada seluruh peserta yang memuat pertanyaan tertutup untuk menjawab tujuan penelitian.

Data dan informasi yang dihimpun berupa pendapat pribadi dan hasil kuesioner responden terkait kepuasan terhadap implementasi kebijakan dan evaluasi pembelajaran jarak jauh pada penyelenggaraan PKA. Hasil pengumpulan data kualitatif kemudian dieksplorasi dan dianalisis secara lengkap menggunakan teori Edward III untuk melihat implementasi berdasarkan 4 (empat) variabel kunci, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Sedangkan untuk hasil pengumpulan data kuantitatif, data hasil kuesioner kemudian diolah untuk mendapatkan rata-rata Tingkat Kepuasan Indikator (TKI).

Rata-rata Tingkat Kepuasan Indikator, merupakan rasio antara jumlah seluruh nilai yang diberikan dari peserta dengan total peserta yang memberikan nilai pada indikator tersebut. Secara matematis, rumus untuk menghitung rata-rata tingkat kepuasan indikator di setiap aspek yaitu:

$$TKI_a = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Keterangan:

TKI_a = Rata-rata Tingkat Kepuasan Indikator a

a = nama indikator

n = total peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator

x_i = nilai yang diberikan oleh peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator

i = 1, 2, 3, ..., n

Berdasarkan hasil pengolahan data, analisis data diketahui dengan rata-rata tingkat kepuasan indikator yang diperoleh berkisar antara 0 hingga 100. Rata-rata tingkat kepuasan yang diperoleh dikelompokkan ke dalam lima kategori yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kategori Rata-rata Tingkat Kepuasan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator

No.	Rata-rata Tingkat Kepuasan	Kriteria
1.	0 – 59	Sangat Buruk
2.	60 – 70	Buruk
3.	71 – 80	Sedang
4.	81 – 90	Baik
5.	91 – 100	Sangat Baik

Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2022

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) merupakan perwujudan pengembangan kompetensi pejabat administrator untuk pemenuhan standar kompetensi manajerial jabatan administrator. Dalam hal ini, PKA memiliki peran penting untuk menjadikan administrator sebagai pejabat yang memenuhi kriteria kepemimpinan dalam manajemen kinerja, sehingga pertumbuhan kinerja organisasi cepat atau lambat akan ditentukan oleh kualitas manajemen kinerja yang dilaksanakan oleh pejabat administrator.

Puslatbang PKASN merupakan salah satu satker di lingkungan LAN yang mempunyai tugas dan fungsi untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara, termasuk penyelenggaraan PKA. Puslatbang PKASN sangat menyadari pentingnya implementasi atas suatu kebijakan penyelenggaraan pelatihan. Sebagai upaya meminimalkan adanya permasalahan implementasi kebijakan, maka harus diperhatikan seberapa besar dukungan dari sumber daya yang dimiliki (Edward, G, 1980). Untuk itu, sejauhmana implementasi kebijakan penyelenggaraan pelatihan PKA di Puslatbang PKASN akan berperan besar dalam menentukan pencapaian tujuan yang diharapkan.

Kebijakan kurikulum penyelenggaraan PKA secara jarak jauh di Puslatbang PKASN LAN diimplementasikan sesuai Keputusan Kepala LAN Nomor 1008/K.1/PDP.07/2019 yang terdiri dari mata pelatihan Strategi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN (3 JP), *Overview* Kebijakan Pelatihan (3 JP), Dinamika Kelompok (3 JP), Kebijakan dan Tindak Lanjut Hasil Pelatihan (3 JP), Agenda 1 yaitu Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme sebanyak 30 JP, Agenda 2 yaitu Kepemimpinan Kinerja sebanyak 36 JP, Agenda 3 yaitu Manajemen Kinerja sebanyak 69 JP, Agenda 4 yaitu Aktualisasi Kepemimpinan sebanyak 107 JP, serta evaluasi substansi sebanyak 3 JP.

Skenario pembelajaran melalui *synchronous* dilaksanakan sebanyak 1 JP hingga 6 JP dalam 1 (satu) hari pelatihan, yang menyediakan jeda pembelajaran *asynchronous* antar sesi

pembelajaran *synchronous group* dan *synchronous regroup*. Pembelajaran *asynchronous* dilakukan melalui aktivitas fasilitator berupa penilaian umpan balik atau penugasan kepada peserta, baik penugasan individu maupun penugasan kelompok.

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan SubKoordinator Penyelenggaraan serta SubKoordinator Evaluasi, Dokumentasi dan Informasi Puslatbang PKASN LAN, berikut diuraikan analisis implementasi kebijakan pembelajaran jarak jauh pada penyelenggaraan PKA melalui 4 (empat) variabel kunci, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi menurut teori Edward III.

4.1 Komunikasi

Berbagai bentuk komunikasi telah dilakukan diantara pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan, dan sasaran kebijakan selama penyelenggaraan PKA secara jarak jauh di Puslatbang PKASN LAN. Langkah pertama diawali dengan penyampaian kebijakan penyelenggaraan PKA melalui pelaksanaan rapat persiapan teknis dan akademis dengan seluruh unsur penyelenggara, serta widyaiswara untuk mengomunikasikan seluruh informasi terkait penyelenggaraan PKA, seperti jadwal penyelenggaraan, *plotting* widyaiswara, lokus studi lapangan, jumlah peserta, asal instansi peserta, metode pembelajaran, fasilitas peserta selama pembelajaran, dan sebagainya. Sementara bagi seluruh peserta PKA, penyelenggara memfasilitasi pertemuan sebelum dimulainya kegiatan untuk mengomunikasikan berbagai informasi awal yang dibutuhkan oleh peserta selama mengikuti PKA. Selain itu, telah dibuatkan *Whatsapp Group* oleh penyelenggara sebagai forum komunikasi antara penyelenggara dan peserta selama penyelenggaraan PKA.

Pada aspek konsistensi, penyelenggara konsisten untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan jadwal pelatihan yang telah dirancang sebelumnya. Meskipun tidak menutup kemungkinan terdapat jadwal pembelajaran yang berubah karena terdapat penyesuaian dengan kebijakan-kebijakan tertentu. Namun, penyelenggara berupaya untuk meminimalkan perubahan yang terjadi. Perubahan jadwal yang terjadi, seringkali disebabkan karena faktor penugasan yang mendadak kepada widyaiswara yang telah ditugaskan sebelumnya, sehingga menyebabkan pergeseran jadwal atau pergeseran widyaiswara. Mengantisipasi hal tersebut, penyampaian informasi diberikan secara konsisten kepada peserta, widyaiswara, maupun pihak eksternal agar tidak menimbulkan kebingungan selama pembelajaran berlangsung.

Pada aspek kejelasan, peserta dapat meminta informasi atau bahkan menyampaikan keluhan kepada penyelenggara melalui berbagai media di antaranya *Whatsapp Group*, atau *Private Message* kepada penyelenggara. Setiap keluhan akan ditindaklanjuti dan apabila tidak dapat ditindaklanjuti pada saat penyelenggaraan PKA berlangsung, akan dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk penyelenggaraan pelatihan selanjutnya. Segala bentuk informasi terkait penyelenggaraan, dituangkan pula ke dalam Buku Panduan Penyelenggaraan PKA, untuk memudahkan peserta mendapatkan informasi terkait penyelenggaraan. Lebih lanjut, pada materi *Overview* Kebijakan Pelatihan, peserta akan mendapatkan informasi secara mendalam dari pengelola pelatihan. Dalam hal ini, semua pihak telah memberikan informasi sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya.

Secara keseluruhan, implementasi kebijakan pada aspek komunikasi telah berjalan dengan baik. Namun, pada perjalanannya, terdapat permasalahan yang seringkali ditemui, yaitu adanya kesalahan dalam pengiriman informasi (*noise*). Hal tersebut akhirnya mengganggu proses penerimaan informasi kepada pihak yang seharusnya menerima informasi. Meskipun segala bentuk informasi sudah dituangkan melalui berbagai media, tetapi masih ada saja yang mendapatkan kesalahan informasi, karena tidak memperhatikan

informasi ketika rapat/pengarahan, ataupun terlewat tidak membaca informasi yang disampaikan melalui *whatsapp group* maupun media lain. Akibatnya, masih terdapat pihak-pihak yang tidak menerima informasi secara utuh.

4.2 Sumber Daya

Sumber Daya Manusia (SDM) penyelenggara pelatihan telah memiliki kompetensi yang memadai dibuktikan dengan keikutsertaan mengikuti *Management of Training/MOT* bagi para pengelola pelatihan, serta *Training Officer Course/TOC* bagi para penyelenggara pelatihan, sehingga baik pengelola maupun penyelenggara memahami prosedur penyelenggaraan pelatihan, diawali tahap perencanaan, lalu tahap pelaksanaan, serta terakhir adalah tahap evaluasi dan pelaporan. Selain itu, SDM penyelenggara yang dimiliki Poksi Latbang memiliki kompetensi dalam mengoperasikan seluruh aplikasi yang digunakan selama pembelajaran, yaitu penggunaan aplikasi *Zoom Cloud Meeting*, LMS, dan aplikasi SILAT. Dalam hal ini, penyelenggara diberikan pemahaman melalui *In House Training (IHT)* untuk memastikan bahwa seluruh penyelenggara memiliki kapasitas dalam menggunakan seluruh aplikasi yang digunakan. Di samping itu, penyelenggara ditugaskan pula untuk menjadi *Host/Operator* pada seluruh kegiatan pembelajaran, untuk memastikan bahwa proses pembelajaran telah berjalan sesuai ketentuan yang berlaku, baik dari sisi substansi ataupun dari sisi administratif. Kegiatan belajar mengajar didukung pula oleh SDM fasilitator yang kompeten, dibuktikan dengan sertifikat telah mengikuti Pengembangan Kompetensi dan dinyatakan lulus pada kegiatan *Workshop* Pembekalan Fasilitator Pelatihan Kepemimpinan Administrator sebanyak 42 JP. Tahir (2015:66) menegaskan bahwa faktor SDM berperan besar dalam implementasi suatu kebijakan. Meskipun aturan suatu kebijakan tertulis secara jelas dan konsisten, tetapi jika SDM yang bertanggung jawab tidak kompeten dalam melaksanakan tanggung jawabnya, maka implementasi kebijakan tidak dapat berjalan efektif.

Selain SDM yang dimiliki, Puslatbang PKASN memiliki sumber daya pendukung lain, di antaranya fasilitas perpustakaan di Gedung Administrasi Lantai 1 atau peserta dapat mengakses berbagai referensi melalui laman: <http://perpustakaan.bandung.lan.go.id>. Selain itu, sarana dan prasarana yang dapat digunakan oleh peserta ketika melaksanakan pembelajaran klasikal adalah ruang kelas, Gedung Serba Guna, kamar asrama, sarana olahraga, klinik kesehatan, masjid, lapangan parkir yang luas, serta jaringan Wi-Fi. Namun, jaringan Wi-Fi belum dapat diakses pada setiap kamar di asrama, sehingga peserta tidak dapat mengakses Wi-Fi jika sedang berada di dalam kamar. Sementara itu, dukungan anggaran kegiatan PKA bersumber dari PNPB dengan biaya kontribusi sebesar Rp22.125.000,- tiap peserta untuk mengakomodasi seluruh kebutuhan peserta selama mengikuti pelatihan. Dari keseluruhan peserta PKA yang berjumlah 40 (empat puluh) orang, total pagu anggaran sebesar Rp.885.000.000 dengan izin penggunaan PNPB sebesar 85% dapat direalisasikan sebesar 99,95%. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemanfaatan anggaran dapat dilakukan secara optimal untuk mendukung keseluruhan proses penyelenggaraan PKA. Dalam hal ini, Puslatbang PKASN LAN telah memiliki sumber daya yang memadai. Tanpa sumber daya pendukung yang memadai, maka implementasi suatu kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan (Edward III dalam Agustino, 2016:139).

4.3 Disposisi

Isi kebijakan telah didisposisikan kepada seluruh pihak yang berkepentingan dalam penyelenggaraan PKA. Komitmen, integritas, dan sifat demokratis seluruh pelaksana kebijakan telah ditunjukkan dengan kesediaan dalam mengimplementasikan kebijakan

penyelenggaraan PKA secara jarak jauh berdasarkan tujuan yang dapat dicapai. Dalam hal ini, seluruh pelaksana kebijakan yang terdiri dari unsur manajemen sebagai pengarah, pengawas penyelenggaraan, PIC dan tim sebagai pelaksana di lapangan telah berupaya memberikan pelayanan yang maksimal kepada peserta. Komitmen ditunjukkan dengan sikap responsif terhadap kebutuhan peserta. Integritas ditunjukkan dengan konsistensi antara aturan yang berlaku dengan tindakan yang dilakukan, serta sifat demokratis ditunjukkan dengan pengambilan suatu kebijakan berdasarkan kata mufakat seluruh pihak yang terlibat. Dukungan positif seluruh pelaksana kebijakan tersebut dibuktikan melalui hasil evaluasi penyelenggaraan PKA secara jarak jauh pada aspek penyelenggaraan dan aspek fasilitator memperoleh penilaian sangat memuaskan dari peserta. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh pelaksana kebijakan telah memperoleh disposisi yang baik untuk mengimplementasikan kebijakan pembelajaran jarak jauh, sehingga menimbulkan dampak positif bagi penyelenggaraan PKA. Pelaksana kebijakan telah mendapatkan disposisi yang baik, sehingga kebijakan dapat diimplementasikan secara efektif sesuai dengan harapan pembuat kebijakan (Sidik, 2019:47).

4.4 Struktur Birokrasi

Puslatbang PKASN LAN melalui Kelompok Substansi (Poksi) Latbang memiliki tugas untuk menyelenggarakan berbagai pelatihan dan pengembangan ASN, termasuk di antaranya penyelenggaraan PKA. Poksi Latbang terdiri dari 1 (satu) orang Koordinator Pelatihan dan Pengembangan sebagai pimpinan Poksi, dibantu oleh 2 (dua) orang SubKoordinator, yaitu SubKoordinator Penyelenggaraan serta SubKoordinator Evaluasi, Dokumentasi dan Informasi, kemudian didukung oleh 14 (empat belas) orang staf penyelenggara, serta 9 (sembilan) orang widyaiswara.

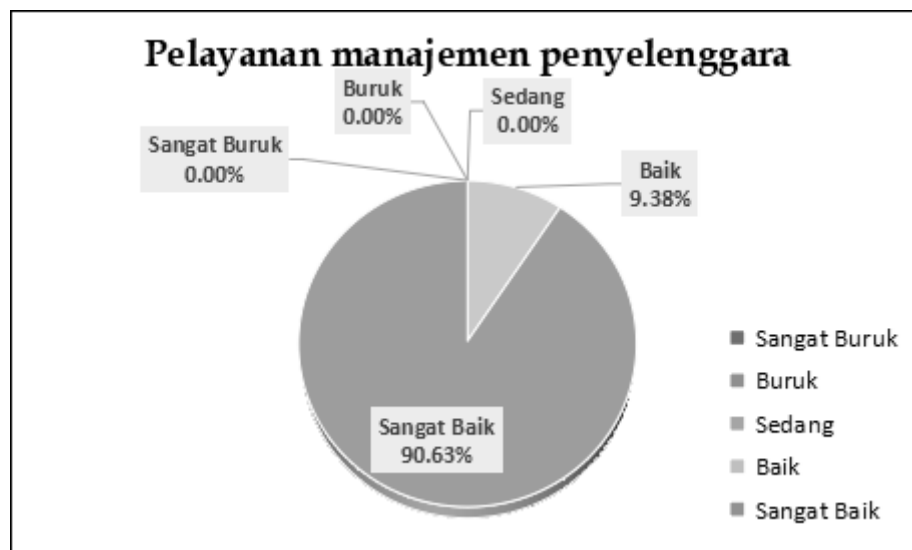
Pada implementasinya, setiap penyelenggaraan pelatihan di Puslatbang PKASN, termasuk penyelenggaraan PKA memiliki *Person In Charge* (PIC) tentunya di bawah arahan Koordinator dan SubKoordinator Poksi Latbang, yang diberi tugas untuk mengawal jalannya kegiatan dari pembukaan hingga penutupan, termasuk bertugas untuk menghadapi peserta dan *stakeholders* secara langsung. Dalam hal ini, PIC dibantu oleh rekan-rekan penyelenggara lainnya, memiliki tanggung jawab untuk menjamin kelancaran selama proses pembelajaran. Pembagian beban kerja dalam penyelenggaraan PKA, menunjukkan bahwa struktur birokrasi telah diimplementasikan dengan efektif. Hal tersebut ditegaskan pula oleh Agustino (2016:141) yang menyatakan bahwa tujuan dari fragmentasi struktur birokrasi adalah untuk berbagi tanggung jawab atas fungsi atau program sesuai dengan bidangnya untuk keefektifan implementasi kebijakan.

Penyelenggaraan PKA di Puslatbang PKASN didukung pula dengan ketersediaan *Standard Operating Procedures* (SOP) yang memadai. SOP dapat dijadikan rujukan dalam menjalankan setiap tahapan kegiatan pelatihan. Di samping itu, faktor eksternal yang memiliki pengaruh paling besar pada penyelenggaraan PKA adalah pandemi Covid-19 yang mengakibatkan penyelenggaraan PKA 2021 dilaksanakan secara jarak jauh.

Berdasarkan uraian di atas, diketahui bahwa implementasi kebijakan pembelajaran jarak jauh pada penyelenggaraan PKA di Puslatbang PKASN, memiliki faktor yang mendukung dan menghambat, sehingga hal tersebut harus dapat diperhatikan dan diantisipasi. Faktor pendukungnya antara lain aspek komunikasi diantara Pembuat Kebijakan, Pelaksana Kebijakan, dan Sasaran Kebijakan telah berjalan efektif. Selain itu, tersedianya SDM yang cukup andal, dilihat dari kualitas maupun kuantitas, disertai ketersediaan sumber daya pendukung lain turut berperan dalam keberhasilan implementasi pembelajaran jarak jauh. Isi kebijakan telah dipahami dan didisposisikan kepada seluruh

pelaksana kebijakan, sehingga kebijakan dapat diimplementasikan secara efektif seiring dengan komitmen dan integritas seluruh pelaksana kebijakan, struktur birokrasi yang memadai, serta dukungan penuh dari seluruh pihak yang terlibat.

Sementara yang menjadi faktor penghambat adalah kurangnya komitmen beberapa pihak dalam menyampaikan dan memahami informasi, sehingga terkadang masih terdapat miskomunikasi. Namun, meskipun masih memiliki kendala, pada umumnya implementasi kebijakan PKA dapat dikatakan telah berjalan dengan sangat baik. Hal ini diperkuat dengan respons seluruh peserta terhadap evaluasi penyelenggaraan, yang berdasarkan kategori rata-rata tingkat kepuasan, nilai dari peserta sebesar 90,63% menunjukkan kriteria sangat baik. Indikator penilaian pada pelayanan manajemen penyelenggara mencakup tahap penyelenggaraan PKA, dimulai dari pembukaan, pelaksanaan, hingga penutupan kegiatan PKA. Secara lebih jelas, respons peserta PKA dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Persentase Penilaian Pelayanan Manajemen Penyelenggara

Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2022

Berdasarkan Gambar 1 di atas, diketahui bahwa pelayanan yang diberikan oleh Puslatbang PKASN LAN sebagai penyelenggara, telah diterima dengan sangat baik oleh peserta. Pelayanan manajemen penyelenggara mencakup pelayanan pada pembukaan kegiatan PKA, pelaksanaan kegiatan PKA, hingga penutupan program PKA.

Lebih lanjut, penilaian peserta terhadap kemampuan widyaiswara dalam menyampaikan materi serta penggunaan metode yang digunakan selama pembelajaran berdasarkan kategori rata-rata tingkat kepuasan, juga mendapatkan hasil dengan kriteria yang sangat baik, yaitu sebesar 93,75% sebagaimana digambarkan pada Gambar 2. Adapun aspek kemampuan widyaiswara dilihat berdasarkan kemampuan widyaiswara dalam menyampaikan materi serta metode yang digunakan pada saat menyajikan materi.



Gambar 2. Persentase Penilaian terhadap Kemampuan Widyaiswara
 Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2022

Berdasarkan hasil evaluasi penyelenggaraan, ditegaskan kembali bahwa kebijakan pembelajaran jarak jauh pada penyelenggaraan PKA telah berjalan dengan optimal. Hal tersebut tentunya sejalan dengan harapan pembuat kebijakan bahwa implementasi penyelenggaraan PKA dapat direalisasikan berdasarkan tujuan dan target yang ingin dicapai.

5. PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penentu keberhasilan berdasarkan teori Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi telah dipenuhi dan diimplementasikan dengan baik oleh Puslatbang PKASN LAN. Aspek komunikasi diantara Pembuat Kebijakan, Pelaksana Kebijakan dan Sasaran Kebijakan telah berjalan dengan baik. Meskipun masih terdapat miskomunikasi, tetapi hal tersebut masih dapat diantisipasi dengan baik. Selain itu, dukungan Sumber Daya Manusia yang andal dilihat dari kualitas maupun kuantitas, ketersediaan sumber daya pendukung lainnya, serta disposisi dan struktur birokrasi yang memadai, berperan besar dalam mendukung keberhasilan implementasi penyelenggaraan PKA secara jarak jauh di Puslatbang PKASN LAN.

Berdasarkan hasil penelitian ini, penyelenggaraan pelatihan secara jarak jauh sangat memungkinkan untuk diterapkan di Puslatbang PKASN LAN. Kendati demikian, Puslatbang PKASN LAN harus senantiasa meningkatkan kualitas pelayanan, baik secara substantif maupun teknis. Pada aspek substantif, widyaiswara harus senantiasa melakukan upaya pengembangan kompetensi terutama dalam hal pemanfaatan teknologi informasi, agar metode yang digunakan untuk penyampaian materi lebih variatif. Di samping itu, widyaiswara harus berupaya melakukan pengayaan bahan ajar, sehingga materi yang disampaikan tidak hanya berdasarkan pada modul yang tersedia. Sementara pada aspek teknis, lembaga pelatihan harus selalu memperhatikan standar proses pembelajaran yang mumpuni melalui sistem pembelajaran yang terintegrasi, didukung dengan tersedianya sarana dan prasarana pendukung proses pembelajaran yang memadai. Di sisi lain, perlu diupayakan peningkatan kerjasama berbagai pihak agar penyampaian informasi kepada *stakeholders* memenuhi aspek kejelasan untuk meminimalkan kemungkinannya "noise" selama pembelajaran berlangsung.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan, karena penggalan informasi dilakukan baru berdasarkan satu teori, yakni teori Edward III. Untuk itu, pada penelitian selanjutnya disarankan agar dapat dilakukan analisis implementasi kebijakan publik berdasarkan teori selain teori Edward III agar bisa menggali informasi lebih mendalam berdasarkan sudut pandang teori yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdoellaah, A., & Rusfiana, Y. (2016). *Teori dan Analisis Kebijakan Publik*. Alfabeta.
- Agustino. (2016). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik (Edisi Revisi)*. Alfabeta.
- Allen, IE, Seamen, J, & G., & R. (2007). Blending in: The Extent and Promise of Blended Education in The United States. USA: The Sloan Consortium. In *Blending in: The Extent and Promise of Blended Education in The United States*. USA: The Sloan Consortium. (Issue January).
- Aneta, A. (2012). Implementasi Kebijakan Program Penanggulangan Kemiskinan Perkotaan (P2KP) di Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 1(1), 54. <https://doi.org/10.26858/jiap.v1i1.132>.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Basar, A. M. (2021). Problematika Pembelajaran Jarak Jauh pada Masa Pandemi Covid-19. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 2(1), 208–218. <https://doi.org/10.51276/edu.v2i1.112>.
- Carlsen, A., Holmberg, C., Neghina, C., & Owusu-Boampong, A. (2016). *Closing The Gap: Opportunities for Distance Education to Benefit Adult Learners in Higher Education*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243264%0Ahttps://files.eric.ed.gov/fulltext/ED573634.pdf%0AERIC database. \(ED573634\)](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243264%0Ahttps://files.eric.ed.gov/fulltext/ED573634.pdf%0AERIC%20database.%20(ED573634)).
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran (Edisi Keem)*. Pustaka Pelajar.
- Daryanto. (2009). *Panduan Proses Pembelajaran Kreatif dan Inovatif*. AV Publisher.
- Edward, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Inc.
- Fauzi. (2011). *Mengelola Pelatihan Partisipatif*. Alfabeta.
- Hamdi, M. (2014). *Kebijakan Publik*. Ghalia Indonesia.
- Hannay, M. (2006). *Perceptions of Distance Learning: A Comparison of Online and Traditional Learning*. 2(1), 1–11.
- Indah, T., & Hariyanti, P. (2018). Implementasi Kebijakan Keterbukaan Informasi Publik pada Dinas Kominfo Kota Tasikmalaya. *Jurnal Komunikasi*, 12(2), 127–140. <https://doi.org/10.20885/komunikasi.vol12.iss2.art3>.
- Jusmaliani. (2011). *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Bumi Aksara.
- Kaswan. (2011). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Alfabeta.
- Kemdikbud, R. (2022). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/evaluasi>.
- Kirkpatrick, J. D. K. and W. K. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. ATD Press.
- LAN. (2019a). *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1008/K.1/PDP.07/2019* (pp. 1–28).
- LAN. (2019b). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 16 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator* (pp. 1–17).
- LAN. (2021). *Surat Edaran Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2/K.1/HKM.02.3/2021 tentang Panduan Teknis Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan dalam Masa Tatanan Normal Baru Tahun 2021* (Vol. 2019, pp. 1–14).

- Masrully, dkk., (2022). *Strategi Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN*. Puslatbang PKASN LAN.
- Monalisa. (2017). *Analisis Faktor-faktor yang Memengaruhi Implementasi Kebijakan Pengelolaan Sampah pada Badan Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Karimun* (pp. 1–154).
- Mulyadi, D. (2015). *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*. Alfabeta.
- Munir. (2012). *Pembelajaran Jarak Jauh Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi*. Alfabeta.
- Mustari, N. (2013). *Implementasi Kebijakan Publik*. Makassar Membumi Publishing.
- Naditya R., Agus Suryono, M. R. (2013). Implementasi Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 10 Tahun 2010 tentang Pengelolaan Sampah (Studi di Dinas Kebersihan dan Pertamanan (DKP) dalam Pelaksanaan Program Bank Sampah Malang (BSM) di Kelurahan Sukun Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik Mahasiswa Universitas Brawijaya*, 1(6), 1086–1095.
- Napitupulu, R. M. (2020). Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Kepuasan Pembelajaran Jarak Jauh. *Jurnal Inovasi Teknologi Pendidikan*, 7(1), 23–33. <https://doi.org/10.21831/jitp.v7i1.32771>.
- Nugroho, R. (2014). *Kebijakan Publik: Formulasi Implementasi dan Evaluasi*. Elex Media Komputindo.
- Rahmawati, A., Ansari, M. I., & Parawangi, A. (2020). Implementasi Kebijakan Program Pengembangan Komoditas pada Kawasan Strategi Kabupaten di Kabupaten Bone. *Universitas Muhammadiyah Makassar*, 1(1), 218–231.
- Said Zainal, A. (2004). *Kebijakan Publik*. Yayasan Pancur Siwah.
- Sidik, A. M. (2019). Implementasi Kebijakan Program Pelatihan Kerja Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kota Sukabumi. *Administratio: Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, 10(1), 45–49. <https://doi.org/10.23960/administratio.v10i1.45>.
- Solichin, A. W. (2012). *Analisis Kebijakan: dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Suharsono, A. (2021). Implementasi Pelatihan Kepemimpinan Administrator secara Jarak Jauh di Lingkungan Kementerian Keuangan. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 16(1), 67–75. <https://doi.org/10.47441/jkp.v16i1.150>.
- Tahir, A. (2014). *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Alfabeta.
- Tahir, A. (2015). *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Alfabeta.
- Winarno, B. (2008). *Kebijakan Publik*. Buku Kita.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Yerusalem, M. R., Rochim, A. F., & Martono, K. T. (2015). Desain dan Implementasi Sistem Pembelajaran Jarak Jauh di Program Studi Sistem Komputer. *Jurnal Teknologi dan Sistem Komputer*, 3(4), 481. <https://doi.org/10.14710/jtsiskom.3.4.2015.481-492>.
- Zainal, & Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada.

