

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II MELALUI *E-LEARNING* DI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Indira Amaliasari, Budi Puspo Priyadi

Departemen Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Diponegoro

Jalan Prof. Haji Soedarto, SH. Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407. Fax smile (024) 7465405

Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id>. Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRAK

Secara umum, pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah proses pembelajaran yang ditujukan kepada aparatur sipil negara agar dapat meningkatkan kompetensi pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan kebijakan dan faktor-faktor penghambat dan faktor-faktor pendukung. Penelitian ini penting karena kehadiran Virus Corona di Indonesia mengubah realisasi penyelenggaraan diklat yang sebelumnya klasikal (tatap muka) menjadi pembelajaran secara *full online*. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian dilaksanakan di Lembaga Administrasi Negara, informan penelitian dengan teknik *snowball sampling*, yaitu Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Nasional dan Manajerial Aparatur Sipil Negara, peserta diklat, widyaiswara, dan staff penyelenggara. Instrumen penelitian adalah peneliti, sedangkan teknik keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penyelenggaraan PKN II melalui *e-learning* di Lembaga Administrasi Negara belum terlaksana dengan maksimal. Faktor yang menghambat dan mendukung implementasi kebijakan PKN II secara *e-learning*, antara lain: belum terbiasa belajar secara *online*, keletihan mengikuti pembelajaran, tidak fokusnya peserta dalam mengikuti diklat, dan kurang ketegasan dari pihak penyelenggara terkait surat kebebasan tugas peserta.

Kata kunci : *e-learning*, diklat, implementasi, kebijakan, aparatur sipil negara

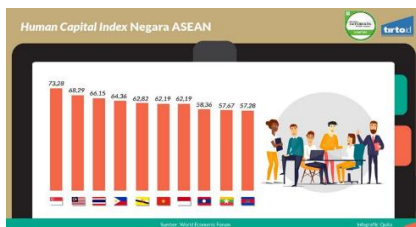
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia ialah sekelompok orang yang memiliki kompetensi pengetahuan dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang masing-masing. Pegawai Negeri Sipil, yakni masyarakat negeri Indonesia yang memenuhi ketentuan tertentu, dinaikkan selaku pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan (UU Nomor 5 Tahun 2014). Keberhasilan suatu instansi bisa dilihat dari cara organisasi mengelola dan mengatur baik dari SDM, teknologi, anggaran, sarana dan prasarana. Apabila dari komponen-komponen tersebut dapat dikelola dengan bijak maka dapat dipastikan SDM di organisasi itu berkualitas dilihat dari *human capital index* yang dikeluarkan oleh bank dunia.

Gambar 1.1

Grafik Human Capital Index 2019

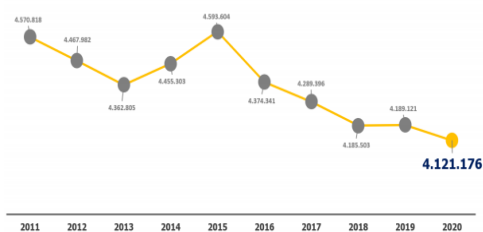


Sumber: Kurniawan, Frendy. 2018. Situasi Gending Angkatan Kerja di Indonesia. <https://tirto.id/situasi-gending-angkatan-kerja-indonesia-cFal> (diakses pada 18 November 2020)

Sebagaimana gambar 1.2 memperlihatkan kualitas aparatur sipil negara di Malaysia memiliki skor 68,29 dan Thailand memiliki skor 66, 29

dengan membandingkan Indonesia, yaitu skor 62,19 yang dinilai masih sangat rendah. Penyebab rendahnya aparatur sipil negara adalah kualitas pengembangan SDM PNS dan perbedaan kebutuhan organisasi saat ini. Dewasa ini, kebutuhan organisasi sudah tidak sama dengan keperluan di masa lampau yang menyebabkan sedikitnya PNS yang berkompeten. Pengembangan karier yang jelas, terarah dan transparan merupakan tujuan peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai negeri sipil sehingga diharapkan memberikan dorongan aparatur untuk mengembangkan karier dan profesionalisme. Tujuan diklat atau pengembangan kompetensi, yaitu tercapainya kapasitas dan kompetensi pegawai negeri sipil.

Gambar 1.2
Pertumbuhan PNS 2011-2020



Sumber: Badan Pusat Statistik. 2020. Buku Statistik PNS 2020. Jakarta: Badan Pusat Statistik.

Dari gambar 1.2 diketahui bahwa jumlah PNS pada tahun 2020 adalah 4.121.176 orang di mulai pada tahun 2016 hingga 2019 menunjukkan jumlah PNS mengalami penurunan, sebab dalam kurun waktu tiga tahun terjadi peningkatan PNS pensiun berjumlah 752.515 orang (Kemenpan RB, 2020)

dan terdapat kebijakan tidak ada perekrutan CPNS.

Gambar 1.3
Perbandingan PNS Pusat dan PNS Daerah Berdasarkan Golongan



Sumber: Badan Pusat Statistik. 2020. Buku Statistik PNS 2020. Jakarta: Badan Pusat Statistik

Dari gambar 1.3 menunjukkan PNS eselon II atau setara dengan golongan IV keseluruhan berjumlah 1.010.197 orang dengan PNS pusat berjumlah 159.595 orang dan PNS daerah berjumlah 850.602 orang. Namun, jumlah tersebut tidak sebanding dengan kompetensi yang dimiliki pegawai.

Gambar 1.4
Kompetensi PNS Eselon II



Sumber : Sardjono, Wisnu. 2017. Pengembangan Kompetensi ASN. https://lp3mp.unsri.ac.id/wp-content/uploads/2017/10/Paparan-PLP_PLM_OKT-2017_AWisnu-S.-Soenarso.pdf diakses pada 12 Februari 2021 pukul 19.50

Berdasarkan penilaian Badan Kepegawaian Negara menunjukkan mayoritas pejabat eselon I dan II memiliki kompetensi yang rendah dan kurangnya pembekalan yang baik sebelum memasuki suatu jabatan tertentu sehingga peningkatan kualitas

harus dilakukan agar terciptanya kompetensi dan kebutuhan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Berpedoman pada UU ASN merupakan regulasi yang kuat demi terwujudnya birokrasi kelas dunia melalui profesionalitas ASN. Setiap ASN harus menguasai tiga jenis kompetensi, antara lain kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan teknis sosial kultural. Ketiga kompetensi merupakan hak bagi setiap ASN mendapatkan pengembangan kompetensi dalam mengembangkan kariernya melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus serta penataran yang telah diatur dalam Pasal 70 ayat 1, UU No. 5 Tahun 2014 tentang aparatur sipil negara. Oleh karena itu, khususnya PNS eselon II perlu mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II sebagaimana PNS semua golongan dapat mengikuti pelatihan sesuai dengan golongannya. Dengan demikian, Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II merupakan pelatihan yang ditujukan kepada pejabat struktural di instansi tertentu dan diatur dalam peraturan LAN no. 2 tahun 2019. Peraturan LAN No. 2 tahun 2019 menunjukkan bahwa tujuan dari Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II adalah mengembangkan kompetensi manajerial peserta yang dilakukan melalui pelatihan klasikal dan pelatihan non klasikal. Pelatihan klasikal dilaksanakan dengan peserta diasramakan dan mengadakan kegiatan penunjang, seperti kegiatan jasmani, sedangkan pelatihan non klasikal dilakukan dengan pembelajaran secara *e-learning*.

Sejak bulan Maret tahun lalu terjadi pandemi Virus Corona di Indonesia. Tentu kejadian ini berimbas kepada pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II yang seharusnya dilaksanakan tatap muka di kelas menjadi *full e-learning* yang dilaksanakan melalui *Zoom Meeting Cloud*. Dengan situasi seperti ini, pihak LAN sebagai penyelenggara harus dengan sigap mengubah sistem pelaksanaan diklat, sedangkan di masa kemajuan teknologi menuntut Lembaga Administrasi Negara sebagai tempat penyelenggara diklat untuk melakukan inovasi dengan memanfaatkan teknologi informasi sebagai wadah dalam melakukan pembelajaran.

Penerapan *e-learning* dapat memberikan keuntungan, antara lain: mengurangi biaya diklat, cepat menjangkau peserta yang lokasinya jauh dan dijangkau internet sehingga pembelajaran tidak perlu langsung bertatap muka. Kendala-kendala yang sering ditemui, antara lain: metode *e-learning* relatif baru diaplikasikan karena budaya menggunakan *e-learning* belum sepenuhnya menjadi hal yang umum, kadang terjadi mis komunikasi dalam memberikan tugas, perencanaan hingga penentuan anggaran menjadi serba mendadak sehingga persiapan kurang maksimal, saat staff, peserta dan pengajar sering kehilangan sinyal yang berakibat pelaksanaan menjadi terhambat. Kemudian, penyampaian materi menimbulkan rasa kurang nyaman karena selama ini terbiasa mengajar secara langsung, sebagian peserta masih ada yang gaptek, dan ada materi yang diajarkan secara terbatas melalui

e-learning adalah kegiatan fisik seperti praktek olahraga dan belajar kelompok. Implementasi kurikulum berbasis *online* masih membutuhkan persiapan dan perencanaan yang matang karena masih dalam proses adaptasi.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi kebijakan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II melalui *e-learning* di Lembaga Administrasi Negara?
2. Apa saja faktor penghambat dan faktor pendukung yang berlangsung saat penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II melalui *e-learning*?

C. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis proses pelaksanaan kebijakan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II melalui *e-learning* di Lembaga Administrasi Negara.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor penghambat dan faktor-faktor pendukung yang terjadi pada saat penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II melalui *e-learning* di Lembaga Administrasi Negara.

D. Kerangka Teori

1. Administrasi Publik

Menurut Plano (dalam Oktavianti, 2018:2) mengemukakan bahwa proses sumber daya yang terorganisir dan terkoordinasi untuk memformulasikan, merealisasikan,

dan mengatur langkah-langkah dalam publik disebut administrasi publik, sedangkan menurut Waldo menyatakan administrasi publik merupakan pengelolaan dari organisasi mencakup manusia-manusia dan peralatan agar memperoleh kehendak pemerintah (Oktavianti, 2018:3). Sebagai simpulan, peneliti menyampaikan administrasi publik merupakan ilmu sosial yang meninjau tiga komponen dasar penting meliputi pemerintahan, swasta dan masyarakat dengan berbagai kepentingan publik proses pelaksanaan kebijakan dan manajemen publik. Menurut Keban (2014), ruang lingkup suatu administrasi publik terdapat enam jenis dimensi strategis, yakni:

- a. Dimensi Kebijakan
Dimensi ini proses pembuatan langkah untuk menentukan tujuan serta teknik ataupun pilihan terbaik demi menggapai tujuan tersebut.
- b. Dimensi Organisasi
Pengaturan struktur dan hirarki merupakan pembentuk unit, sedangkan penetapan prosedur ketentuan.
- c. Dimensi Manajemen
Memaparkan cara bagaimana kegiatan- kegiatan yang sudah dirancang bisa diimplementasikan demi menggapai tujuan organisasi lewat prinsip- prinsip tertentu.
- d. Dimensi Moral ataupun Etika
Salah satu dimensi yang terutama sebab segala aktivitas administrasi publik yang ditunjukkan buat memuaskan

kepentingan publik serta dijalankan dengan kewajiban serta motif yang tepat.

- e. Dimensi Lingkungan
Dinamika ukuran internal dengan keahlian membiasakan diri terhadap daerah menjadi sangat berarti.
- f. Dimensi Akuntabilitas Kinerja
Administrator diberikan kegiatan berupa keputusan yang wajib dilayani publik dalam wujud pekerjaan. Dimensi ini ditafsirkan bagaikan fakta nyata keberadaan serta keuntungan suatu badan administrasi publik nasional.

2. Implementasi Kebijakan

Menurut Mandolang (2019:4) ada langkah-langkah untuk merealisasikan kebijakan publik terdapat dua macam, yakni langsung mengaplikasikan dalam bentuk program atau formulasi kebijakan turunan dari kebijakan publik. Van Meter dan Van Horn (dalam Mandolang, 2019:4) menyatakan bahwa implementasi kebijakan publik berupa serangkaian aksi yang dilakukan individu atau pejabat dan kelompok pemerintah sebelum memberikan keputusan. Peneliti dapat menyimpulkan implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan agar dapat meraih tujuan-tujuan tertentu meliputi pengambilan keputusan, sumber daya manusia, pelaksanaan berdasarkan prosedur dan regulasi yang berlaku.

3. Model Implementasi Kebijakan

Teori yang digunakan peneliti untuk melakukan penelitian adalah teori G. Shabbir Cheema dan Dennis A.

Rondinelli (dalam Siregar, 2016) ditemukan beberapa aspek yang memengaruhi implementasi kebijakan program-program pemerintah. Aspek-aspek tersebut, yakni:

- a. Kondisi lingkungan
Lingkungan sosial kultural dan penerima kebijakan program sangat memengaruhi realisasi kegiatan program.
- b. Hubungan antar organisasi
Kerja sama antar organisasi dibutuhkan dalam menerapkan kebijakan-kebijakan tertentu dengan memerlukan koordinasi dan komunikasi antar instansi agar pelaksanaan kebijakan dapat terlaksana.
- c. Sumber daya organisasi
Sumber daya manusia (*human resources*) dan sumber daya non-manusia (*non human resources*) adalah aspek paling penting dalam melaksanakan program atau kebijakan yang telah direncanakan.
- d. Karakteristik dan kemampuan agen pelaksana
Sikap dan perilaku pegawai disertai dengan pola hubungan kerja yang ada dalam birokrasi.

4. Teori Kelembagaan

Nugroho (dalam Hapsari, 2018:267) dalam suatu kelembagaan memiliki tujuan mengontrol lingkungannya dan menghambat timbulnya perilaku yang tidak sesuai dan saling merugikan sehingga perlu adanya aturan, norma, batasan, kebijakan dan regulasi yang mengendalikan perilaku individu di masyarakat atau organisasi. Lembaga

pemerintah yang mengurus bidang tertentu dalam pemerintahan, disebut kementerian dan dipimpin oleh seorang Menteri serta berkedudukan di ibukota negara yang diatur UU no. 39 tahun 2008 tentang kementerian negara. Lembaga pemerintahan non kementerian merupakan lembaga negara yang dibangun untuk mematuhi tugas pemerintahan dan bertanggung jawab terhadap presiden melalui menteri.

5. Konsep *E-Learning*

Electronic learning dihadirkan selaku salah satu metode mengajar yang digunakan institusi dalam menyampaikan materi pelatihan PNS. Pertumbuhan teknologi data yang menghasilkan kultur ataupun budaya baru untuk manusia. Dengan demikian, *e-learning* memudahkan pembelajaran jarak jauh yang menjangkau partisipan diklat di luar pulau sekalipun. *E-Learning* ialah sistem pendidikan yang memakai media elektronik bagaikan perlengkapan untuk menunjang aktivitas pembelajaran (Permatasari, 2018:2). Permatasari (2018:2) terdapat 3 ciri pokok dalam pendidikan *e-learning*, antara lain kesatu, *e-learning* berkaitan dengan jaringan elektronik yang mengizinkan data serta instruksi di informasikan. Kedua, *e-learning* menginformasikan kepada pelajar menggunakan komputer dengan teknologi internet. Ketiga, pendidikan yang solutif dalam menyampaikan informasi serta perlengkapan untuk meningkatkan kinerja.

Menurut Bapak Brisma selaku widyaiswara LAN menjelaskan bahwa

dalam pelatihan menggunakan komunikasi secara dua arah, antara lain:

- a. *Synchronous Learning* artinya pembelajaran yang dilakukan pada waktu yang sama. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan berinteraksi langsung antara pengajar dan peserta didik.
- b. *Asynchronous Learning* artinya pembelajaran yang dilakukan pada waktu yang tidak bersamaan seperti respon yang tertunda. Peserta diklat dapat memulai dan menyelesaikan pelajaran setiap saat dan cara belajar berbentuk bacaan dengan animasi, *slide*, video atau materi dalam yang tersedia di aplikasi.

E. Metode Penelitian

Penelitian kualitatif digunakan peneliti sebagai metode penelitian supaya dapat menggambarkan pelaksanaan kebijakan PKN II secara *e-learning*. Penelitian kualitatif bertujuan fokus memahami daripada menjelaskan dan memprediksi. Penelitian kualitatif dilakukan untuk membantu memperoleh pemahaman yang rinci, mendalam dan lebih ditekankan pada proses dari obyek yang diteliti. Metode penelitian kualitatif digunakan apabila masalah yang diteliti belum tampak, memahami makna di balik data yang ada, memahami bentuk interaksi sosial, mengembangkan teori yang dibangun melalui data yang diterima di lapangan, memastikan kebenaran data, dan meneliti sejarah perkembangan dari obyek yang diteliti. Pendekatan penelitian yang digunakan, yaitu

pendekatan deskriptif. Pendekatan ini digunakan peneliti untuk menggambarkan suatu kejadian agar menghasilkan data berdasarkan fakta-fakta. Peneliti memilih lokasi tempat penelitian berada pada Lembaga Administrasi Negara (LAN) di Jakarta. Informan yang dilakukan saat meneliti, antara lain:

- a. Kepala Pusat Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Nasional dan Manajerial ASN,
- b. Widyaiswara merupakan tenaga pendidik yang memiliki tugas, tanggung jawab dan kewenangan untuk mendidik, mengajar, dan melatih PNS di lembaga diklat pemerintah disertai dengan modul pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan zaman. Peneliti melakukan wawancara dengan enam widyaiswara/tenaga pengajar.
- c. Staf penyelenggara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada peserta diklat. Peneliti melakukan wawancara dengan 3 (tiga) staff, yaitu staff keuangan, staff pengajaran, dan staff akademik.
- d. Peserta diklat, yaitu PNS yang telah melaksanakan diklat.

Jenis data yang diteliti menggunakan kata-kata, studi dokumen, dan foto, sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumen. Untuk analisis dan interpretasi data, peneliti menggunakan triangulasi sumber yang hasilnya akan dianalisis oleh peneliti sehingga menciptakan sesuatu kesimpulan yang diminta kesepakatan

(*member check*) kepada seluruh narasumber yang diperlukan dalam riset ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II merupakan pelatihan yang ditujukan kepada pejabat struktural di instansi tertentu dan diatur dalam peraturan LAN no. 2 tahun 2019. Peraturan LAN No. 2 tahun 2019 menunjukkan bahwa tujuan dari Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II adalah mengembangkan kompetensi manajerial peserta yang dilakukan melalui pelatihan klasikal dan pelatihan non klasikal.

1. Proses Implementasi Kebijakan, terdiri dari

a. Penyusunan Rencana Kegiatan

Sebelum penyelenggaraan pelatihan dimulai perlu dilakukan perencanaan. Rapat koordinasi ini dilakukan sebulan sebelum pelaksanaan pelatihan di tahun berikutnya. PKN II angkatan X ini dilaksanakan pada tahun 2020 maka pada tahun 2019, LAN telah menyusun kegiatan apa saja yang dilakukan, anggaran, sarana prasarana. Namun, karena pandemi COVID-19 yang terjadi secara mendadak maka perencanaan yang terjadi dilakukan secara mendadak pula sehingga dalam implementasinya kurang maksimal.

“Pertama, adanya kesiapan dari lembaga penyelenggaraan diklat. Lembaga ini harus menyiapkan, 1) SDM yang mampu menjadi operator, mampu memanfaatkan teknologi informasi, mampu mengolah data-data di dalam

teknologi informasi itu. 2) Widyaiswara harus memiliki kesiapan baik secara konten karena konten secara e-learning akan berbeda. Selain itu, *delivery* atau metode penyampaian tentu akan berbeda, 3) Infrastruktur terkait adanya listrik, pemanfaatan jaringan, apakah sudah ada internet sinyal di Indonesia karena jaringan di Indonesia tidak semua stabil, termasuk aplikasi yang dikembangkan untuk menampung materi-materi itu dalam sebuah sistem informasi, 4) Regulasi/Kebijakan itu sendiri. Perlu adanya landasan hukum mengapa dibutuhkan *online learning* karena ada beberapa materi yang tidak menggunakan *online learning* seperti materi visitasi.” (Hasil wawancara dengan Ibu Erfi Muthmainah, Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi dan Manajerial ASN, tanggal 21 Desember 2020)

Persiapan lainnya merujuk kepada SDM yang handal sesuai dengan kemampuannya, widyaiswara yang selalu *update* dengan bahan materi ajar, dan regulasi yang mengatur penggunaan kelas *online learning*. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa LAN telah menyusun rencana kegiatan.

b. Penyusunan Anggaran

Anggaran untuk Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II ini melalui Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang pembayarannya

dilakukan oleh bendahara masing-masing asal instansi peserta.

“Anggaran PKN II itu menggunakan PNPB yang singkatannya pendapatan negara bukan pajak. Jadi, setiap instansi yang mengirimkan pesertanya buat pelatihan itu mereka membayar. Dana yang diberikan untuk peserta dengan nominal Rp 30.261.000. Lalu, orang-orang bendahara dari setiap instansi akan membayar dengan dua cara, yaitu bisa melalui bayar melalui KPPN dan mentransfer ke rekening bank mandiri LAN atau mereka memakai uang persediaan peserta.” (Hasil wawancara dengan Mbak Esa, Staff Keuangan LAN bidang Pusat Pengembangan Kompetensi dan Manajerial ASN, tanggal 14 Desember 2020)

Anggaran ini telah termasuk honor widyaiswara, honor pembicara, dan keperluan lisensi teknologi serta perawatan asrama dan kelas demi menunjang kenyamanan peserta. Hasil penelitian menunjukkan dana yang diberikan untuk penyelenggaraan semua pelatihan termasuk PKN II adalah Rp 1.815.660.000,- untuk kebutuhan PKN II di tiga angkatan dengan satu angkatan dikenakan satuan biaya per peserta sebesar Rp 30.261.000. Namun karena pelaksanaan menggunakan *e-learning* maka realisasi anggaran digunakan hanya sebesar 98,37%. Sisa dari anggaran itu akan digunakan untuk pembelajaran modal kebutuhan ATK, dan peningkatan infrastruktur gedung.

2. Pencapaian Tujuan Kebijakan, terdiri dari:

a. Tujuan Penyelenggaraan Kebijakan

Tujuan penyelenggaraan PKN II, adalah mengembangkan kompetensi peserta agar sesuai dengan standar kompetensi manajerial ASN.

“Tujuan dari pelatihan ini telah tercapai. Hal ini dibuktikan melalui pembekalan kompetensi kepada peserta diklat yang sekarang sudah menjadi alumni peserta PKN II dan bisa di lihat dari hasil *tracer study 2020*” ((Hasil wawancara dengan Ibu Erfi Muthmainah, Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi dan Manajerial ASN, tanggal 21 Desember 2020)

Dari tujuan penyelenggaraan pelatihan ini dapat dilihat, antara tujuan yang direalisasikan tercapai, yaitu peserta diklat telah menjadi alumni pelatihan, meningkatnya kompetensi PNS eselon II, meningkatnya kemampuan mengelola unit bidang masing-masing, dan meningkatnya kemampuan berkolaborasi dalam menyelesaikan pekerjaan di instansi, sedangkan tujuan tidak langsung adalah memberikan kesempatan berusaha untuk peserta dalam rangka meningkatkan kompetensi baik dari segi ilmu pengetahuan dan keterampilan.

b. Kemampuan LAN dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan

Dari segi perencanaan, LAN berkoordinasi dengan seluruh lembaga

penyelenggaraan diklat untuk melaksanakan PKN II secara *e-learning*. Namun, dalam perencanaannya ada beberapa instansi diklat di daerah yang tidak bisa melaksanakan pelatihan secara *virtual* karena keterbatasan sumber daya, anggaran dan fasilitas. Dari segi pelaksanaan, LAN menyanggupi pelaksanaan pelatihan secara *virtual* dengan komponen-komponen widyaiswara, *e-learning* (LMS dan *Zoom meeting*), peserta, dan staff. Pelatihan ini mencakup materi, diskusi, tugas, dan proyek perubahan.

“Ada hambatan yang terjadi, seperti jaringan internet yang kurang stabil. Permasalahan ini terjadi pada awal-awal penyelenggaraan di mulai. Semakin mendekat ke akhir penyelenggaraan, sinyal internet yang tidak stabil sudah menjadi hal yang biasa terjadi. Mereka secara otomatis bisa mengikuti pembelajaran menggunakan teknologi. Hal ini beralasan bahwa pada saat pembelajaran secara klasikal, sangat jarang menggunakan teknologi, namun karena adanya pandemi COVID-19 terpaksa peserta harus memakai dan menguasai IT untuk mengikuti serangkaian pelatihan. Karena sinyal internet di rumah cenderung tidak stabil, mayoritas peserta melaksanakan diklat di kantor.” (Hasil wawancara dengan Mas Agung selaku staff bidang pengajaran dan

evaluasi penyelenggaraan, tanggal 22 Januari 2021)

Dari segi evaluasi, evaluasi penyelenggaraan pelatihan melalui *online* menjadi pembelajaran LAN untuk menyelenggarakan yang lebih baik ke depannya. Evaluasi dari pelaksanaan pelatihan ini secara *e-learning*, antara lain koneksi internet yang bermasalah, waktu diskusi secara *online* sangat terbatas, dan masih ada peserta yang kurang menguasai IT.

3. Kebijakan Pemerintah Tentang Pengembangan Kompetensi ASN (Peraturan LAN No. 2 Tahun 2019)

Menurut Pasal 21 ayat 3 UU No. 5 Tahun 2014, setiap PNS berhak untuk mendapatkan pengembangan kompetensi. Perihal itu, pemerintah telah mengeluarkan PP No. 17 Tahun 2020 yang menjamin hak PNS untuk memperoleh pengembangan kompetensi sebanyak 20 jam pelajaran sepanjang satu tahun. Pengembangan kompetensi adalah suatu upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur sehingga dapat bersaing satu sama lain melalui kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural, dan kompetensi teknis. Namun, dalam aturan ini mengatur mengenai kompetensi yang harus dimiliki oleh peserta, yaitu kompetensi manajerial strategis untuk menjamin pertanggung jawaban jabatan meliputi tersusunnya alternatif kebijakan yang mampu memberikan solusi, tujuan organisasi dapat dicapai selaras dengan hasil kerja unit, mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan mewujudkan pengembangan strategi, dan mencapai

outcome organisasi sebagai perwujudan kapabilitas unit kerja. Untuk mencapai hal itu perlu dilaksanakan melalui empat agenda pembelajaran, yaitu agenda mengelola diri, agenda kepemimpinan strategis, agenda manajemen strategis, dan agenda aktualisasi kepemimpinan. Dalam implementasinya, PKN II angkatan X tahun 2020 mengusung tema tantangan dan strategi pembangunan berkelanjutan di era new normal.

4. Kondisi lingkungan, sub-sub aspek terdiri dari:

Lingkungan merupakan suatu kondisi penting dalam menciptakan suasana pelatihan. Melalui lingkungan, semua elemen dapat berhubungan untuk mendukung satu sama lain.

a. Lingkungan sosial kultural

“Kalo di Pusbangkom pinmas pada awal tahun sebelum melakukan diklat biasanya ada pengembangan kapasitas dengan melibatkan pimpinan dan seluruh pegawai melalui kegiatan *outdoor* dan *building capacity*. Selain itu, mengadakan *knowledge sharing* antar pegawai meliputi saran dan kritik yang akan ditindaklanjuti oleh pimpinan. Selanjutnya, di akhir pelatihan, biasanya ada syukuran karena telah berhasil dalam melakukan pelatihan. Untuk tahun 2021 ini kegiatan di tunda karena adanya PSBB.” (Hasil wawancara dengan Mas Agung selaku staff bidang pengajaran dan evaluasi

penyelenggaraan, tanggal 22 Januari 2021)

Hasil penelitian menunjukkan kondisi lingkungan terjalin dengan baik. Hal ini ditunjukkan dari kebersamaan dan kerjasama antara pegawai. Apabila mereka diberi tugas, mereka langsung mengerjakan dan apabila mereka tidak memahami, mereka saling menjelaskan satu sama lain. Pimpinan sering melakukan agenda internalisasi dan pembinaan agar tercapainya solidaritas antar tim dan tugas pokok yang jelas sehingga tidak menimbulkan kesalahan pemahaman melalui kegiatan kebersamaan, *building capacity*, dan *knowledge sharing*.

5. Hubungan antar organisasi, sub-sub aspek terdiri dari:

a. Koordinasi dan kerjasama dengan lembaga lainnya

Koordinasi dilakukan antara LAN dengan Lembaga Penyelenggara PKN Tingkat II lainnya.

“Miskomunikasi kadang terjadi di pelatihan. Hal itu terjadi karena satu sama lain kurang jelas dalam menyampaikan tujuan pembicaraannya. Padahal, penting sekali komunikasi itu karena pedoman penyelenggaraan yang dibuat oleh LAN harus tetap sama dengan apa yang dilakukan oleh lembaga penyelenggaraan lainnya. Lembaga penyelenggara harus selalu membuat laporan kepada LAN bagaimana implementasi PKN II disana. Apakah terselenggara dengan baik, atau ada hambatan yang terjadi. Jadi, posisi LAN sebagai lembaga yang membina

sekaligus memantau jalannya pelatihan” (Hasil wawancara dengan Mas Agung selaku staff bidang pengajaran dan evaluasi penyelenggaraan, tanggal 22 Januari 2021)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terjadi miskomunikasi antar lembaga penyelenggaraan terkait prosedur penyelenggaraan. Pelaporan kegiatan kerap dilakukan lembaga penyelenggaraan kepada LAN selaku lembaga pembina penyelenggaraan diklat.

4. Sumber daya organisasi, sub-sub aspek terdiri dari:

1. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia bagaikan bagian bernilai dalam kesuksesan suatu program kebijakan. Sumber daya manusia dalam implementasi kebijakan pelatihan ini meliputi widyaiswara, peserta dan staff penyelenggara.

- 1) Widyaiswara merupakan tenaga pengajar yang memberikan waktunya secara *online* untuk mengajar kepada peserta dengan sesi tanya jawab, *learning journal*, dan membantu berdiskusi.

Kendala yang dirasakan selama pembelajaran *e-learning* dari sisi widyaiswara, antara lain *habit* atau kebiasaan yang belum mahir menggunakan IT menjadi kendala widyaiswara saat mengajar. Masih banyak tenaga pengajar yang belum terbiasa melakukan pembelajaran secara *online* atau *gptek*, aplikasi media pembelajaran yang digunakan hanya terpaku kepada *Zoom Meeting*

dan WA grup. Kegiatan mengajar yang harus menatap laptop secara terus menerus dengan waktu yang tidak sebentar berdampak pada keletihan, dan pembelajaran yang hanya ditekankan pada teori saja dapat menimbulkan kejenuhan para peserta diklat sehingga pembelajaran bisa tidak sesuai dengan tujuan dari pelaksanaan diklat.

- 2) Peserta diklat adalah PNS atau non PNS yang telah memenuhi persyaratan tertentu untuk mengikuti pelatihan sebagaimana telah diatur dalam pasal 1 ayat 5, peraturan LAN No. 2 Tahun 2019. Jumlah satu angkatan untuk PKN II ini sebanyak 60 orang.

Kendala yang terjadi saat pelaksanaan *e-learning*, ialah banyak tugas yang diberikan kepada peserta diklat oleh widyaiswara, sering terjadi jaringan terputus atau tidak stabil saat pembelajaran berlangsung, dampak dari tugas-tugas harian yang diberikan oleh widyaiswara dan harus dikumpulkan secara bersamaan membuat peserta kelelahan timbul beban yang berat di pikiran sehingga menimbulkan stress yang berkepanjangan, mengenai kesehatan peserta pada saat pembelajaran jarak jauh. dampaknya ialah kelelahan mata dan badan yang selalu tertuju pada laptop atau komputer sepanjang hari, masih ada peserta yang menganggap diklat hanya sebagai formalitas, dan peserta kurang memberikan keyakinan kepada atasan bahwa mereka perlu fokus untuk mengikuti pelatihan saja sehingga tugas yang diberikan dari

atasan bisa diberikan ke Pelaksana Harian (Plh.) atau pegawai lainnya.

- 3) Staff penyelenggara adalah orang-orang yang bekerja di balik pelatihan dan bertugas untuk memastikan pelaksanaan dan pelayanan kepada peserta dapat berjalan dengan baik. Staff dibagi menjadi empat macam, yaitu pejabat struktural, staff bagian akademik, staff bagian alumni kepersertaan dan staff bagian umum.

Kendala yang dihadapi dalam penyelenggaraan *online* ini adalah aplikasi *zoom* menjadi aplikasi wajib untuk semua penyelenggaraan pelatihan sehingga media belajar tidak bervariasi, seringkali staff keletihan saat menjadi *host* saat sedang pembelajaran, dalam pelaksanaan secara *online*, kurikulum tidak mengalami perubahan, dan terkadang masih kurang berkoordinasi dengan lembaga diklat lainnya.

b. Sumber Daya Non Manusia

1) Kurikulum

. Kurikulum ini sebagai perangkat program pendidikan yang disusun oleh suatu lembaga pendidikan yang berisi rancangan pelajaran yang akan dilakukan oleh peserta. Implementasi kurikulum dengan pelaksanaan *online* dirasa kurang cukup baik karena masih menggunakan jam mata pelatihan yang sama dan kurang disesuaikan dengan penggunaan melalui *online*.

2) Teknologi

Teknologi yang digunakan LAN dalam pelaksanaan pembelajaran secara *online* melalui dua media, yaitu ASN Unggul sebagai *learning management system* dan *Zoom Meeting Class*. ASN Unggul adalah *learning management system* milik LAN dan dikelola oleh Pusat Teknologi Pengembangan Kompetensi atau disebut Pustekbangkom. Selain itu, kehadiran situs ini untuk mendukung efektivitas pembelajaran tatap muka di kelas. Tujuan dari ASN Unggul ini merupakan mempermudah aktivitas pembelajaran serta pelatihan yang dilakukan secara jarak jauh.

“Sebetulnya ASN Unggul dikembangkan sebelum COVID-19 ada. Jadi, mulai dari tahun 2019, materi-materi aplikasinya sudah mulai dibuat, tetapi ada COVID-19 LAN menjadi lebih siap dalam memanfaatkan teknologi informasi karena sebetulnya sudah ada sebelumnya.” (Hasil wawancara dengan Ibu Erfi Muthmainah selaku Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Dan Manajerial ASN, tanggal 21 Desember 2020)

“Untuk penggunaan LMS ini saya sudah cukup memahaminya. Kemudian, saya memberikan masukan yang sangat teknis melalui *feature* atau pengaturan yang lebih memudahkan peserta menemukan menu yang diinginkan. kalo hari pertama masih tidak masalah namun ketika hari ke duapuluh kami sudah

kebingungan mencari menu yang diinginkan. Maklum, peserta tidak semua akrab dengan LMS. Saya stress banget ketika semua peserta mengakses LMS sehingga membuat *server down* dan sulit sekali untuk *submit* tugas. Teman-teman juga banyak yang belum tahu bahwa file yang besar juga berpengaruh dalam pengiriman file di LMS. Saya juga stress saat saya dikejar *deadline* tugas, tetapi sulit untuk masuk ke dalam LMS. (Hasil wawancara dari Bu Novia selaku alumni PKN II, tanggal 14 Desember 2021)

Dapat diketahui bahwa kekurangan LMS dilihat dari *features* atau pengaturan yang terdapat dalam ASN Unggul yang masih membuat sebagian peserta merasa bingung. Kurangnya informasi yang jelas mengenai syarat diterimanya file atau cara upload berimbas kepada peserta yang kesulitan melakukan *upload* di sistem.

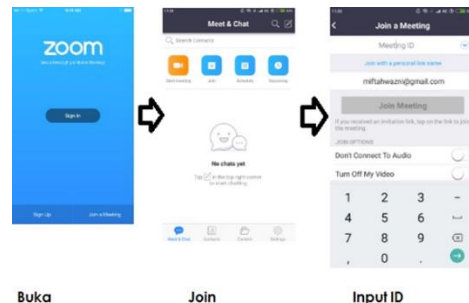
Gambar 3.1
ASN Unggul



Sumber: <https://asn-unggul.lan.go.id/login/index.php> diakses pada 25 November 2020

Zoom menjadi media aplikasi pembelajaran yang mendukung fasilitas pelatihan. Link zoom meeting tersedia pada ASN Unggul untuk menghubungkan antara pengajar dan peserta di kelas secara tatap muka.

Gambar 3.2
Zoom Meeting



Sumber: <https://www.ikutrame.com/2020/03/zoom-cloud-meetings.html> diakses pada 2 Februari 2021

5. Karakteristik Agen Pelaksana

a. Pola-pola hubungan birokrasi

Pola hubungan yang diterapkan dari bidang ini lebih mengarah kepada hubungan *top down* dimana kepala pusat atau deputy menjadi *top management* dalam suatu struktur

bidang, sedangkan staff merupakan *low management*.

b. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi telah diatur dalam Peraturan LAN No. 8 Tahun 2020 tentang organisasi dan tata kerja lembaga administrasi negara yang menyatakan bahwa Pusat Pengembangan Kompetensi Dan Manajerial ASN berada di bawah naungan Deputi Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi. Kepala pusat dan Deputi merupakan top management dari penyelenggaraan PKN II.

c. Sikap Perilaku

Pimpinan menunjukkan sikap bertanggung jawab dan *role model* dalam melaksanakan tugasnya.

“Bu Erfi sangat baik dalam memimpin organisasi. Beliau menjadi pemimpin yg visioner dan solutif dalam pelaksanaan tugas dan fungsi di unit kerja. Menjadi pemimpin di unit kerja yang membina penyelenggaraan PKN II di tingkat nasional juga daerah tidak mudah karena sangat kompleks, karena terdapat 20 lembaga atau lebih yang menyelenggarakan PKN II. Beliau menunjukkan mampu menghadapi dinamika yang ada sehingga penyelenggaraan PKN II dapat terlaksana baik. Beliau menerapkan *reward* utk pegawai yg berprestasi sehingga pegawai menjadi termotivasi karena ada penghargaan tersebut. Namun, beliau juga menerapkan *punishment* berupa teguran lisan jika ada pelayanan diklat yang kurang maksimal” (Hasil

wawancara dengan Mas Agung selaku staff pengajaran dan evaluasi pengajaran, tanggal 31 Desember 2020)

Cara pimpinan memberikan *punishment* dan *reward* kepada pegawai dengan maksud apabila pegawai melakukan pelanggaran atau kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan maka pimpinan akan menegurnya.

FAKTOR PENDUKUNG DAN FAKTOR PENGHAMBAT IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II MELALUI E-LEARNING DI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

1. Faktor Pendukung a. Teknologi

Teknologi penunjang kegiatan belajar, yaitu ASN Unggul dan *zoom meeting*.

“Kehadiran LMS Unggul ini sudah sangat membantu sekali para kami widyaiswara untuk peserta belajar secara mandiri dan widyaiswara akan menjelaskan secara bersama. Topik materi tidak hanya ditetapkan dari kurikulum yang saat ini namun disesuaikan dengan perkembangan zaman. Materi yang disediakan dalam bentuk video, *slide* atau pemaparan-pemaparan materi.” (Hasil wawancara oleh Bu Elly selaku widyaiswara PKN II, tanggal 11 Desember 2020)

ASN Unggul dirasa sudah cukup menunjang kegiatan pembelajaran secara *e-learning* mencakup materi-materi berbentuk video, *slide* PPT, buku-buku referensi, dan jadwal kelas.

b. Komunikasi

Koordinasi komunikasi menunjukkan hasil yang cukup baik walaupun masih terjadi miskomunikasi terkait kebutuhan penyelenggaraan yang belum terpenuhi. Biasanya apabila ada miskomunikasi, pimpinan terjun langsung untuk menyelesaikan permasalahan dan mengarahkan pegawai-pegawai lainnya untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada peserta

c. Sikap

Sikap pimpinan yang tegas dan bertanggung jawab merupakan hal yang penting dalam kesuksesan penyelenggaraan karena untuk mengambil keputusan diperlukan pemikiran yang matang sebab menyangkut orang banyak.

2. Faktor Penghambat

a. Wabah Penyakit

Penyebab pelatihan ini diselenggarakan secara *full e-learning* adalah Virus Corona yang merajalela di Indonesia sehingga sangat berisiko sekali apabila tetap menyelenggarakan pelatihan secara tatap muka. Pembelajaran jarak jauh telah dilakukan sejak 24 Juni sampai 14 Oktober 2020 atau selama empat bulan melalui *zoom meeting* dan youtube secara *virtual learning*.

b. Sinyal Internet

Ketidakstabilan sinyal pada saat pembelajaran berlangsung sering kali

terjadi, seperti peserta keluar tiba-tiba sehingga widyaiswara yang mengajar merasa terganggu dan harus mengulangi materi-materi yang sama berulang kali. Selain itu, peserta diklat yang datang dari berbagai daerah sering mengalami koneksi terputus karena daerah yang terbatas internet.

c. Perbedaan Waktu Pelatihan

Pelaksanaan secara *online* ini harus menyesuaikan daerah di pusat pelatihan, yaitu WIB maka peserta yang ada di luar jam WIB tersebut harus sigap untuk mengatur waktunya agar tetap bisa mengikuti pelatihan

d. Teknologi

Selama mengajar, hanya menggunakan aplikasi zoom saja. Hal ini menyebabkan kurangnya adaptasi LAN menggunakan aplikasi baru untuk menunjang pembelajaran.

e. Listrik

Peserta yang berasal dari daerah sering kali mengalami mati lampu sehingga pada saat mati lampu, sinyal pun menghilang dan menghambat pembelajaran *e-learning*.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pelatihan kepemimpinan tingkat II adalah pelatihan yang ditujukan kepada pejabat struktural setara eselon II dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi manajerial PNS agar dapat mengelola dan mengatur unit-unit di organisasinya serta mewujudkan *smart ASN*. Pelatihan ini diatur dalam Peraturan LAN No. 2 tahun 2019 mengenai pelatihan yang

dilaksanakan secara klasikal. Namun, pada saat ini pandemi COVID-19 sehingga pelaksanaannya pun dilakukan secara *virtual*.

2. Dalam implementasi kebijakan, bisa dilihat dari empat sisi yang ada. Mulai dari kondisi lingkungan, adanya dukungan sosial kultural baik dukungan staff dalam melakukan tupoksi masing-masing. Hubungan antar organisasi yang diciptakan untuk mewujudkan sumber daya aparatur yang dapat memimpin daerahnya masing-masing dengan membuat kebijakan yang dibutuhkan di daerahnya. Sumber daya organisasi yang terdiri sumber daya manusia dan sumber daya non manusia merupakan faktor yang penting untuk menunjang keberhasilan kebijakan. Apabila salah satu tidak ada, kebijakan tidak akan berjalan dengan baik, sedangkan karakteristik agen pelaksana yang berarti LAN sebagai lembaga pembina diklat harus dapat memimpin dan koordinasi serta menunjukkan sikap perilaku yang mengayomi lembaga lain agar tujuan dari kesepakatan kebijakan untuk mewujudkan sumber daya aparatur yang berkualitas dan berkompeten dapat terwujud.
3. Faktor pendukung dan faktor penghambat yang terjadi sebagai bentuk evaluasi LAN sebagai lembaga yang dapat menyiapkan segala perencanaan, realisasi, dan evaluasi secara lebih matang dan adaptif.

B. Saran

Saran yang dapat peneliti sampaikan untuk penelitian ini adalah

1. Membuat regulasi yang jelas mengenai prosedur penyelenggaraan PKN II di masa pandemi COVID-19 karena regulasi yang ada hanya terpaku pada peraturan LAN No. 2 Tahun 2019 dan belum di *update* kembali.
2. Keletihan mata dan badan tidak hanya dirasakan oleh peserta, namun oleh widyaiswara dan staff juga merasakan sehingga perlu adanya pengurangan jam mata pelatihan yang sebelumnya 9 JP dan perlu diperbanyak belajar dan diskusi mandiri.
3. Membuat kebijakan yang menyesuaikan sarana prasarana yang tidak hanya terdapat di LAN, namun di luar LAN juga karena diketahui masih banyak lembaga penyelenggaraan diklat terkendala pelatihan secara *online* sebab kekurangan SDM yang mampu mengoperasikan teknologi informasi.
4. Mempertegas posisi LAN sebagai lembaga pembina yang memberikan kebebasan tugas kantor asal instansi peserta sehingga peserta tidak kelelahan dan stress karena harus mengerjakan dua pekerjaan sekaligus.
5. Menggunakan media yang bervariasi seperti *webex*, *google meet* atau *skype* sehingga satu sama lain dapat belajar beradaptasi dengan teknologi baru.

6. Pada saat belajar, widyaiswara jangan hanya terpacu pada *slide* PPT (membaca saja), tetapi disisipkan pengalaman atau diskusi antar pendidik dan peserta serta menampilkan video mengenai motivasi sehingga akan menciptakan kelas baru yang menyenangkan dan tidak membosankan.
7. Menegaskan tujuan dari pelatihan kepada peserta agar peserta yang mengikuti pelatihan bisa menjalankan dengan sungguh-sungguh dengan meminimalisir mindset pegawai yang mengikuti diklat hanya sebagai formalitas dan syarat kenaikan jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Dwiyanto, Agus. (2015). *Reformasi Birokrasi Konstektual*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Effendi, Sofian. 2017. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Keban, Yeremias. (2014). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Yogyakarta: Gava Media
- Pusat Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Nasional dan Manajerial ASN. 2020. *Laporan Tracer Study Pelatihan Kepemimpinan Nasional*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- Siyoto, S. and Sodik, M.A., 2015. *Dasar metodologi penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Ulya, Zaki. 2017. HUKUM KELEMBAGAAN NEGARA (Kajian Teoritis Perkembangan Lembaga Negara Pasca Reformasi). Diakses pada https://www.researchgate.net/publication/330981083_HUKUM_KELEMBAGAAN_NEGARA_Kajian_Teoritis_Perkembangan_Lemba_ga_Negara_Pasca_Reformasi (diakses tanggal 12 Januari 2021)

Jurnal

- Kompetensi Teknis Berbasis E-Learning (Study Kasus Penyelenggaraan Management Of Training). Konferensi Nasional Ilmu Administrasi, 3(1).
- Faozan, Haris. (2018). Perubahan Paradigma Pengembangan Kompetensi Menuju Smart ASN. *Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara*. ISSN : 2089 – 3612
- Hapsari, F. and Surya, S.D., 2018. Efektivitas Kelembagaan Sosial Masyarakat dalam Pemberdayaan Wanita dan Keluarga di Kelurahan Cirasas. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 4(3), pp.266-276.
- Haris, R.A., 2017. Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Sumenep. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(2), pp.102-111.

- MANDOLANG, Y., LENGKONG, F.D. and DENGGO, S., 2019. IMPLEMENTASI PROGRAM KELUARGA HARAPAN DI KECAMATAN RANOYAPO KABUPATEN MINAHASA SELATAN. *JURNAL ADMINISTRASI PUBLIK*, 5(79).
- Melandari, A. (2016). Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Palu. *Katalogis*, 4(9), 137–145.
- PG (Popy) Rahayu, 2017. *Implementasi Fungsi Badan Permusyawaratan Kampung di Kampung Kandis Kecamatan Kandis Kabupaten Siak Tahun 2015-2016*. Riau University.
- Wirasandi, A.A., Yamin, M.N. and Kahar, F., 2019. Implementasi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Dinas Pendidikan Kota Makassar (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR).
- Yoman, M., Pratiknjo, M.H. and Tasik, F., 2016. Kualitas Sumber Daya Aparatur dalam Mencapai Tujuan Pembangunan di Distrik Yamo, Kabupaten Puncak Jaya Provinsi Papua. *JURNAL ADMINISTRASI PUBLIK*, 3(400).
- Yulianti, Rachmi. 2020. Reformasi Tata Kelola Pemerintah Desa Melalui Penataan Kelembagaan (Studi di Desa Kubang Puji Kecamatan Pontang Kabupaten Serang). *Jurnal SAWALA*. Vol. 6. No.1.
- Artikel**
- Kurniawan, Frendy. 2018. Situasi Genteng Angkatan Kerja di Indonesia. <https://tirto.id/situasi-genteng-angkatan-kerja-indonesia-cFal> (diakses pada 18 November 2020).
- Peraturan**
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II.
- Keputusan Lembaga Administrasi Negara Nomor: 312/K.1/Pdp.07/2019 tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II.
- Keputusan Menteri Kesehatan No. HK.01.07/MENKES/104/2020 tentang Penetapan Infeksi COVID-19 sebagai penyakit yang dapat menimbulkan wabah.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyelenggaraan

Pengembangan Kompetensi
Pegawai Negeri Sipil Melalui *E-
Learning*.

Peraturan LAN Nomor 2 Tahun 2019
tentang Pelatihan Kepemimpinan
Nasional Tingkat II

Peraturan LAN Nomor 8 Tahun 2020
tentang Organisasi dan Tata Kerja
Lembaga Administrasi Negara

Surat Edaran Kepala Lembaga
Administrasi Negara Nomor:
10/K.1/HKM.02.3/2020 Tentang
Panduan Teknis Penyelenggaraan
Pelatihan Dalam Masa Pandemi
Corona Virus Disease.