

Diskresi dalam Implementasi Kebijakan Pelatihan Dasar CPNS dengan Metode *Blended Learning* (Studi Kasus Pelatihan Dasar CPNS Kabupaten Maybrat)

Discretion of Implementing Blended Learning Policy in The Basic Training for Prospective Civil Servants (A Case Study on The Basic Training for Prospective Civil Servants of Maybrat)

Anisa Mifrohatun Fathiyah

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan
Lembaga Administrasi Negara
Jl. Raya Baruga No.48, Makassar
Email: amfathiyah@gmail.com

Naskah diterima tanggal 21 Agustus 2023. Naskah direvisi tanggal 30 November 2023.
Naskah disetujui tanggal 18 Desember 2023.

Abstrak

Dalam teori *bottom-up* implementasi kebijakan, diskresi disebut sebagai cara yang dapat ditempuh oleh birokrat garda terdepan agar kebijakan dapat berjalan secara efektif dan menunjang keberhasilan kebijakan. Diskresi ini yang kemudian diterapkan oleh Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan Lembaga Administrasi Negara (Puslatbang KMP) dalam melaksanakan kebijakan Pelatihan Dasar CPNS dengan metode *blended learning* bagi CPNS Kabupaten Maybrat. *Blended learning* yang seharusnya dilakukan melalui tiga fase pembelajaran, dijalankan hanya dengan dua fase pembelajaran, dan kurikulum yang digunakan pun adalah kurikulum pelatihan secara klasikal. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif untuk melihat bagaimana diskresi dilakukan dalam implementasi kebijakan Pelatihan Dasar CPNS dengan metode *blended learning* menggunakan konsep konten dan konteks kebijakan yang dikemukakan oleh Merilee Grindle. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga pihak yang kepentingannya terpengaruh dengan adanya kebijakan yaitu CPNS peserta pelatihan, pemerintah daerah dan Puslatbang KMP menjadi pihak yang mendapatkan manfaat dan merasakan perubahan dengan dilaksanakannya diskresi kebijakan Pelatihan Dasar CPNS. Kebijakan dipusatkan pelaksanaannya di Poksi Pelatihan dan Pengembangan, dimana sumber daya keuangan dan sarana prasarana penunjang pelatihan sepenuhnya dalam tanggung jawab BKPSDM Kabupaten Maybrat. Strategi yang dilakukan dalam implementasi kebijakan disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi oleh CPNS dan Pemerintah Daerah. Dari sisi penerimaan dan kepatuhan, kebijakan dinilai dapat diterima dan dilaksanakan dengan dengan baik meskipun penyelenggaraan dirasa cukup berat dari sisi metode pembelajaran.

Keywords: Pelatihan Dasar CPNS; *Blended Learning*; Diskresi Kebijakan

Abstract

The bottom-up theory of policy implementation stated that discretion is a method taken by street-level bureaucrats to implement a policy effectively and successfully. This particular way is what The Center of Training and Development and Government Management Research of The National Institute of Public Administration (Puslatbang KMP) took to implement the blended learning policy in the basic training for prospective civil servants of Maybrat. The blended learning that supposedly underwent three learning phases, was done by two phases and used the classical training curriculum instead. This research used a qualitative approach to see how discretion happened during the implementation of blended learning policy for the basic training for prospective civil servants using Merilee Grindle's concept of policy content and policy context. The results showed that the prospective civil servants as the trainee, the local government, and Puslatbang KMP were the parties that got the benefits and experienced change from the discretion. The policy implementation was centralized in the Division of Training and Development, while the financial, facilities and infrastructure resources were under BKPSDM of Maybrat's responsibility. The strategies used during the policy implementation were made to adjust the prospective civil servants and local governments' condition. From the compliance and responsiveness, the policy was well-accepted and well-implemented even though there were some concerns about the chosen learning methods.

Keywords: Basic Training for Prospective Civil Servants; Blended Learning; Public Policy Discretion

PENDAHULUAN

Untuk menciptakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mampu mengelola dan mengembangkan diri, mempertanggungjawabkan kinerja, serta menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen ASN, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan bahwa PNS Indonesia diberi hak untuk mendapatkan pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi PNS sendiri dapat dilakukan dalam dua bentuk, yaitu melalui pendidikan formal dan pelatihan yang dapat dilaksanakan secara klasikal maupun non-klasikal. Pendidikan dan pelatihan bagi PNS Indonesia mulai dilaksanakan ketika seseorang berhasil lolos dan diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). CPNS wajib menjalani masa percobaan selama satu tahun dalam bentuk pendidikan dan pelatihan terintegrasi yang tujuannya untuk membangun karakter yang diharapkan dari seorang PNS. Pelatihan dasar bagi CPNS ini sendiri telah mengalami perubahan metode dan kurikulum sejak pertama kali dilaksanakan pada tahun 1957 silam (Lembaga Administrasi Negara, 2022). Perubahan kurikulum serta metode dalam pelatihan dasar CPNS (dan pengembangan kompetensi PNS pada umumnya) disebabkan oleh terjadinya perubahan paradigma dalam pengembangan kompetensi ASN Indonesia.

Perubahan paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik membuat dunia birokrasi “dipaksa” mengubah fokus pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dalamnya, selaras dengan prinsip *human capital management* yang menjadikan ASN sebagai ujung tombak kesuksesan birokrasi di Indonesia ([Suryanto et al., 2021](#)). Pergeseran paradigma dari *training* atau pelatihan menuju ke *learning* atau pembelajaran terjadi seiring dengan perubahan fokus pengelolaan SDM dalam birokrasi ([Faozan et al., 2021](#)). Dalam paradigma lama, pengembangan kompetensi ASN dilakukan dengan model *training* atau pelatihan. Model ini memfokuskan pada pengembangan atau peningkatan keterampilan baru bagi pelaksananya, sehingga pelatihan bagi ASN didesain agar ASN yang mengikuti pelatihan akan memiliki keterampilan baru saat telah selesai menempuh pelatihannya. Seiring berjalannya waktu, metode *training* dirasa kurang efektif dan efisien. Pusat Kajian Reformasi Administrasi LAN RI dalam kajiannya pada tahun 2015 menemukan fakta bahwa ketika instansi pemerintah melakukan pengembangan kompetensi melalui pelatihan bagi pegawainya, biaya yang dikeluarkan akan sangat besar. Selain itu, penyelenggaraan pelatihan memiliki kendala dari sisi fasilitas, kapasitas, ruang dan waktu. Kendala ini menjadi salah satu faktor pendorong perubahan paradigma pengembangan kompetensi menjadi pembelajaran atau *learning*, yang berfokus pada peningkatan kompetensi pegawai secara terus menerus tanpa terikat pada waktu dan diharapkan mampu meningkatkan keterampilan dalam menghadapi masalah yang kompleks secara situasional ([Faozan et al., 2021](#)). Mengingat cakupan yang luas dalam tujuan dilaksanakannya pengembangan kompetensi berbasis *learning* ini, maka dibutuhkan teknologi pembelajaran yang optimal dalam pelaksanaannya.

Kebutuhan akan metode pembelajaran yang sesuai dengan perubahan paradigma ini kemudian direspon oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) selaku instansi yang bertanggung jawab dalam pembinaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN Indonesia dengan membangun desain pelatihan dengan menerapkan paradigma *learning* yang metodenya menjadi lebih adaptif, dinamis, fleksibel dan responsif, dimulai dari Pelatihan Dasar yang merupakan langkah awal dalam pembentukan karakter bagi PNS Indonesia. Pelatihan didesain secara modern dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan diintegrasikan secara nasional dengan metode pembelajaran klasikal ([Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Calon Pegawai Negeri Sipil, 2021](#)). Desain tersebut kemudian dituangkan melalui

metode penyelenggaraan pelatihan *blended learning* yang saat ini diterapkan dalam pelatihan dasar bagi CPNS di seluruh Indonesia. Pelaksanaan *blended learning* dalam pelatihan dasar CPNS sendiri diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil yang menggantikan peraturan pendahulunya yaitu Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2018 yang dianggap sudah tidak sesuai dengan perkembangan kebutuhan pengembangan kompetensi ([Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, 2021](#)). Peraturan ini juga muncul sebagai respons dari terjadinya pandemi Covid-19 pada awal tahun 2020 yang menyebabkan terhentinya hampir seluruh kegiatan pelatihan yang dilakukan secara tatap muka. Kondisi darurat yang dihadapi peserta maupun penyelenggara pelatihan dasar yang membuat pelatihan secara klasikal tidak memungkinkan dilakukan membuat pelatihan dasar bagi CPNS diselenggarakan melalui metode *distance learning*. Melalui metode *blended learning*, pembelajaran dilakukan dengan memadukan metode klasikal dan daring, dengan metode daring mendapatkan proporsi yang lebih besar ([Yulis Sulistyawan, 2021](#)). Perubahan metode pembelajaran menjadi *blended learning* juga dilakukan banyaknya CPNS yang belum mengikuti pelatihan dasar karena keterbatasan anggaran.

Dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2021, disebutkan bahwa metode *blended learning* dalam pelatihan dasar CPNS dilaksanakan melalui tiga bagian pembelajaran yaitu pembelajaran mandiri, *distance learning* dan pembelajaran klasikal. Penggunaan TIK dalam dipusatkan dalam fase pembelajaran mandiri melalui *Massive Open Online Course* (MOOC) yang sistem pembelajarannya dikembangkan oleh LAN sendiri. Selain itu, TIK juga dimanfaatkan dalam fase *distance learning* melalui *Learning Management System* (LMS). Metode *blended learning* ini menjadi metode utama dalam pelaksanaan pelatihan dasar bagi CPNS di seluruh Indonesia hingga tahun 2024 dengan pengecualian bagi instansi pemerintah yang belum siap menyelenggarakan dengan metode tersebut. Dilihat dari ketentuan yang ada, maka pelatihan dasar CPNS dengan metode *blended learning* dilakukan dalam tiga bagian pembelajaran yaitu pembelajaran mandiri melalui MOOC, *distance learning* dan pembelajaran klasikal.

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan (Puslatbang KMP) LAN selaku salah satu satuan kerja di bawah LAN yang melaksanakan fungsi pelaksanaan dan penjaminan mutu kegiatan pelatihan bagi PNS, melaksanakan pelatihan dasar bagi CPNS baik dari lingkup pemerintah daerah maupun pemerintah pusat.

Di Pelatihan Dasar yang dilakukan bagi CPNS Kabupaten Bulukumba misalnya, pelatihan dilakukan sesuai dengan pedoman dan aturan yang tercantum dalam Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2021. Pelatihan dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu *massive open online course* (MOOC), *distance learning*, dan pelatihan klasikal di akhir. Metode pelatihan dasar yang sesuai dengan peraturan tersebut nyatanya tidak diterapkan ketika Puslatbang KMP memfasilitasi penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS di Kabupaten Maybrat. Puslatbang KMP memberlakukan diskresi dalam penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS Maybrat dimana pelatihan dilakukan dengan kurikulum pelatihan klasikal, namun metode pembelajarannya dilakukan dengan menggabungkan *distance learning* melalui *video conference* dan pembelajaran klasikal. diskresi lain juga dilaksanakan dalam hal jumlah peserta dalam satu angkatan, dimana sebanyak 511 orang CPNS yang berasal dari berbagai instansi di wilayah tersebut ([Sorong News, 2021](#)) dibagi ke dalam kelas yang jumlahnya tidak sampai 40 orang per angkatan sesuai yang ada di aturan, dan para peserta juga diberikan keleluasaan untuk mengikuti pelatihan dalam kelompok-kelompok kecil tanpa harus menggunakan perangkat dan gawai pendukung untuk digunakan masing-masing. Puslatbang KMP juga memberlakukan standar yang sedikit berbeda dalam hal kelulusan peserta.

Selama ini, penelitian diskresi kebijakan cenderung lebih banyak dikaitkan dengan keputusan yang diambil oleh birokrat tingkat jalanan sebagai individu sebagai unit analisisnya ([Bastien, 2009](#); [Hoyle, 2014](#); [Tammelin & Mänttari-van der Kuip, 2022](#); [Tummers & Bekkers, 2012](#)). Penelitian yang dilakukan oleh Tummers & Bekkers (2012) misalnya, mengidentifikasi efek yang muncul dari adanya diskresi dalam implementasi kebijakan pengembalian dana yang dilakukan oleh mereka yang bekerja di pelayanan kesehatan mental di Belanda. Hasilnya diperoleh bahwa adanya keleluasaan dalam melaksanakan kebijakan terbukti meningkatkan makna atas kebijakan tersebut bagi penerimanya dan juga meningkatkan kemauan para birokrat tingkat jalanan dalam mengimplementasikan kebijakan itu sendiri ([Tummers & Bekkers, 2012](#)). Pendekatan yang hampir sama juga didapat dari penelitian yang dilakukan oleh [Hoyle \(2014\)](#) yang melihat bagaimana perawat sebagai birokrat tingkat jalanan memilih melakukan diskresi dengan mengutamakan pasien dengan kondisi tertentu yang dirasa membutuhkan pertolongan lebih ketika dihadapkan pada kebijakan manajerial yang tidak sejalan dengan nilai yang dimiliki perawat-perawat tersebut. berbeda dengan penelitian-penelitian yang telah disebutkan di atas, penelitian ini ingin melihat bagaimana diskresi dianalisis dari sudut pandang organisasi.

Hal ini disesuaikan dengan konteks kasus penelitian yang mana pelaksana kebijakannya adalah Puslatbang KMP sebagai organisasi.

Pada teori *bottom-up* dalam implementasi kebijakan, implementasi sebuah kebijakan sangat mungkin untuk tidak berhubungan dengan tujuan asli dari dibuatnya kebijakan tersebut ([Pülzl & Treib, 2007](#)). Kedekatan birokrat lokal dengan kondisi masalah yang ada di lapangan menjadi salah satu penyebab adanya perbedaan implementasi kebijakan di tingkat lokal dan hal ini juga dianggap sebagai salah satu faktor yang mendukung jalannya kebijakan itu sendiri ([Pülzl & Treib, 2007](#)). Diskresi dalam implementasi kebijakan pelatihan dasar CPNS secara *blended learning* yang dilakukan oleh Puslatbang KMP membutuhkan pengkajian lebih lanjut mengenai bagaimana diskresi kebijakan diimplementasikan dan bagaimana hasil dari implementasi kebijakan yang mengalami diskresi tersebut. Konteks kewilayahan dari obyek penelitian ini juga memberikan kebaruan terhadap khazanah penelitian terdahulu karena yang menjadi obyek penelitian adalah pelatihan dasar CPNS yang dilaksanakan di wilayah Kawasan Timur Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Diskresi dalam Implementasi Kebijakan Publik

Diskresi kebijakan hadir di dalam model implementasi *bottom-up* yang melihat bahwa *outcome* sebuah kebijakan seringkali tidak memiliki hubungan dengan tujuan kebijakan yang dibuat di awal. Hal ini disebabkan oleh kondisi aktual yang terjadi di tingkatan penerima kebijakan sehingga dibutuhkan analisa mengenai apa yang mempengaruhi implementasi kebijakan di lapangan. Adanya diskresi dalam penerapan kebijakan oleh teori *bottom-up* dianggap sebagai hal yang bermanfaat mengingat aktor-aktor lokal yang memiliki posisi lebih dekat dengan akar masalah kebijakan ([Pülzl & Treib, 2007](#)) sehingga kebijakan akan mampu menyelesaikan masalah nyata yang ada di lapangan. Model ini muncul sebagai kritik dari model *top-down* yang tidak mampu melihat fakta bahwa model komando hierarki dan tujuan kebijakan yang sudah dibuat dengan baik tetap tidak dapat menjamin berhasilnya pelaksanaan sebuah kebijakan.

Diskresi dapat diartikan sebagai sebuah bentuk kebebasan dalam sebuah hubungan hierarki, yang dalam taraf tertentu yang diberikan kepada individu atau sebuah institusi, untuk dilakukan di kondisi tertentu dan berdasarkan standar tentu yang telah ditetapkan ([Evans & Hupe, 2020](#)). Definisi yang serupa dikemukakan oleh Tummers dan Bekkers yang mendefinisikan diskresi sebagai kebebasan yang diperoleh oleh birokrat level jalanan dalam

penentuan hal-hal yang terkait dengan jenis, kuantitas, dan kualitas dari konsekuensi – baik berupa sanksi maupun penghargaan – yang dihasilkan oleh implementasi sebuah kebijakan. Diskresi menjadi satu hal yang tidak bisa lepas dari proses pelaksanaan sebuah kebijakan baik ketika kebijakan tersebut dilihat dari pendekatan *top-down* maupun pendekatan *bottom-up*. Oleh pendekatan *top-down*, diskresi dianggap sebagai sesuatu yang terlarang untuk dilakukan, karena pelaksanaannya dianggap hanya akan menguntungkan kepentingan pelaksanaannya. Berkebalikan dengan pendekatan *top-down*, pendekatan *bottom-up* melihat diskresi sebagai hal yang tidak bisa dielakkan karena mampu meningkatkan efektivitas kebijakan dan menjadi dukungan yang bersifat demokratis bagi kebijakan dan program yang diterapkan ([Tummers & Bekkers, 2014](#)). Diskresi terjadi di dalam sebuah jaringan antar aktor yang memiliki hubungan langsung antara orang dan peran dan dimediasi oleh dokumen ataupun sumber daya, dan untuk memahaminya dibutuhkan pemahaman atas konteks yang ada di dalam jaringan berbentuk asimetris dan berpotongan serta menggambarkan dimensi kekuasaan yang berbeda-beda ([Evans & Hupe, 2020](#)).

Dalam pelaksanaan kebijakan publik, diskresi tidak bisa dipisahkan dari mereka yang disebut birokrat tingkat jalanan (*street-level bureaucrats*) yang dikemukakan oleh Michael Lipsky. Birokrat tingkat jalanan ini dijabarkan oleh Lipsky sebagai mereka yang bekerja di sekolah, kepolisian, dinas sosial, pengadilan atau pelaksana layanan hukum di tataran bawah maupun institusi lain yang pelayanannya dilakukan dengan berinteraksi dan bersinggungan dengan pemberian diskresi secara luas terhadap pemberian manfaat ataupun sanksi kepada publik ([Lipsky, 2010](#)). Birokrat-birokrat ini disebut juga oleh Hudson (1989 dalam [Pülzl & Treib, 2007](#)) sebagai pemegang kekuatan yang berada di luar kendali masyarakat dan memiliki otonomi dari tempatnya bekerja. Model *bottom-up* melihat peranan penting setiap aktor yang terlibat dalam proses pelaksanaan kebijakan dan bagaimana tindakan yang diambil setiap aktor dalam melaksanakan kebijakan mampu menyelesaikan masalah yang ada.

Diskresi menjadi hal yang tidak bisa dipisahkan dari kehidupan di era modern. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang sangat cepat menciptakan peningkatan kebebasan dalam bertindak ([Evans & Hupe, 2020](#)). Kebutuhan yang terus berubah ditambah dengan kondisi lingkungan yang semakin dinamis membuat masyarakat membutuhkan kebijakan yang dapat memenuhi kebutuhan dan menyesuaikan dengan kondisi lingkungannya. Ketika kebijakan yang telah dibuat tidak mampu memenuhi

kebutuhan dan tidak sesuai dengan kondisi lingkungan, maka diskresi muncul sebagai sebuah perspektif baru sekaligus metode kontrol atas sistem baru yang belum terikat oleh aturan ([Evans & Hupe, 2020](#)).

Dalam pelaksanaannya, diskresi yang dilakukan oleh birokrat tingkat jalanan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga bentuk (Taylor & Kelly, 2006 dalam Hoyle, 2014), yaitu:

1. Diskresi peran: yang dibatasi dengan aturan maupun batasan hukum, batasan fiskal, maupun batasan organisasi;
2. Diskresi nilai: yang dilandasi oleh pemahaman atas rasa keadilan atas suatu hal, yang dapat berpengaruh terhadap kode etik profesionalisme maupun organisasi;
3. Diskresi tugas: berhubungan dengan kemampuan melaksanakan tugas dan menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan klien.

Dari konsep mengenai diskresi yang telah dituliskan di atas, dapat dirangkum bahwa diskresi merupakan tindakan yang diambil oleh *street-level bureaucrats* dalam melaksanakan sebuah kebijakan, yang terkadang bahkan tidak sesuai dengan apa yang telah ditetapkan dalam kebijakan yang dijalankan. Tindakan ini menjadi bentuk dari kebijakan itu sendiri, yang mana keputusan pelaksanaannya didasarkan pada pemahaman *street-level bureaucrats* terhadap kondisi yang dialami langsung oleh penerima kebijakan sehingga dilakukan penyesuaian terhadap jalannya kebijakan. Diskresi sendiri dapat berakibat baik bagi pelaksanaan kebijakan dengan meningkatkan efektivitas kebijakan, maupun menjadi bumerang karena rentan disalahgunakan oleh pelaksananya untuk memenuhi kepentingannya sendiri.

Faktor Penentu Implementasi Kebijakan menurut Merilee Grindle

[Merilee Grindle \(2017\)](#) sebagai salah satu tokoh yang membahas mengenai politik dalam implementasi kebijakan menyebutkan bahwa implementasi akan dipengaruhi oleh faktor yang luas cakupannya. Faktor-faktor tersebut adalah tersedianya sumber daya yang mencukupi, struktur hubungan antar organisasi pemerintah, komitmen dari pelaksana di tingkatan bawah, mekanisme pelaporan dalam birokrasi, pengaruh politik dari pihak oposisi pemerintah, kejadian buruk yang tidak bisa ditebak kapan terjadinya hingga kejadian-kejadian yang terlihat tidak memiliki hubungan dengan kebijakan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut dapat memunculkan ketidaksesuaian antara kebijakan yang dibuat dan pelayanan yang dilaksanakan.

Merilee Grindle (2017) membagi faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan ke dalam dua kelompok besar, yaitu konten kebijakan dan konteks kebijakan. Konten kebijakan akan banyak berbicara mengenai bagaimana dampak dari kebijakan, sedangkan konteks kebijakan berbicara mengenai bagaimana konteks politik dari tindakan administratif mempengaruhi jalannya sebuah kebijakan ([Grindle, 2017](#)). Secara detail, konteks kebijakan meliputi faktor kekuasaan, kepentingan dan strategi dari aktor yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan, karakteristik instansi dan pihak yang terlibat dalam kebijakan, serta kepatuhan dan daya tangkap pelaksana kebijakan itu sendiri (Grindle, 1980 dalam [Pramono, 2020](#)). Sementara konten atau isi kebijakan disebutkan oleh Grindle terdiri atas kepentingan yang dipengaruhi oleh kebijakan, manfaat, tingkat perubahan yang diharapkan, kedudukan pembuatan kebijakan, siapa pelaksananya dan bagaimana kualitas sumber daya yang digunakan dalam melaksanakan kebijakan ([Pramono, 2020](#)). Kebijakan yang berhasil diimplementasikan harus dipandang sebagai sesuatu yang lebih dari penerjemahan tujuan menjadi kegiatan, namun lebih dari itu karena sangat dipengaruhi oleh kondisi konflik, pembuatan keputusan dan apa yang didapatkan oleh masyarakat ([Grindle, 2017](#)).

Penelitian ini menggunakan model yang dikemukakan oleh Merilee Grindle (2017) dalam mengidentifikasi bagaimana kebijakan diimplementasikan di Pelatihan Dasar CPNS Maybrat. Tinjauan dari Grindle dipilih karena meskipun Grindle sendiri merupakan salah satu tokoh dalam model *top-down* implementasi kebijakan, konsep yang Grindle kemukakan mengenai pelaksanaan kebijakan yang sangat bergantung pada lingkungan kebijakan tersebut diimplementasikan dirasa penulis cocok untuk dijadikan sebagai pisau analisis bagi penelitian ini. Pelaksanaan diskresi yang diteliti dalam penelitian ini membutuhkan model analisis yang komprehensif yang dapat memberikan gambaran bagaimana diskresi dilakukan, sehingga faktor-faktor yang dikemukakan oleh Grindle dirasa peneliti mampu membantu menjawab pertanyaan penelitian. Selain itu, Grindle juga memfokuskan penelitiannya mengenai implementasi kebijakan di negara ketiga, sehingga model yang dibuat Grindle memiliki kecocokan konteks kewilayahan dengan yang ada dalam penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan selama pada bulan Januari 2023 di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan (Puslatbang KMP) LAN RI yang berada di Makassar. Lokasi tersebut dipilih mengingat penanggung jawab dan pelaksana Pelatihan Dasar CPNS Kabupaten Maybrat adalah Puslatbang KMP. Untuk mendapatkan gambaran atas bagaimana pelaksanaan diskresi dalam implementasi kebijakan pelatihan dasar CPNS, maka penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena membantu peneliti dalam melihat keadaan masalah dan tujuan penelitian yang sudah disampaikan pada bab sebelumnya dengan jelas dan rinci.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan informan. Informan dipilih dengan metode *purposive sampling* dengan memilih langsung informan yang dianggap memiliki kapasitas dalam hal pelaksanaan Pelatihan Dasar CPNS dengan metode *blended learning*. Kriteria informan yang dipilih adalah berperan langsung dalam pelaksanaan Pelatihan Dasar CPNS Kabupaten Maybrat. Peran tersebut berupa peran di ranah manajerial, teknis penyelenggaraan penyelenggaraan, serta teknis pembelajaran. Data lain yang digunakan adalah data yang berasal dari laporan, rekaman video, dokumen dan data peserta Pelatihan Dasar CPNS, maupun data lain yang berhubungan dengan pelaksanaan Pelatihan Dasar CPNS dengan metode *blended learning*.

HASIL DAN DISKUSI

Pelaksanaan Diskresi dalam Pelatihan Dasar CPNS Kabupaten Maybrat oleh Puslatbang KMP

Munculnya PerLAN Nomor 1 Tahun 2021 memunculkan aturan bahwa metode penyelenggaraan Latsar dapat dilaksanakan dengan metode *blended learning*. *Blended learning* dalam aturan ini terdiri atas tiga tahapan, yaitu pelatihan mandiri, pembelajaran jarak jauh atau *distance learning* yang terdiri atas e-learning dan kegiatan aktualisasi, serta pelatihan secara klasikal di tempat pelaksanaan pelatihan. Pelatihan terpadu ini sendiri memiliki durasi yang lebih lama daripada pelatihan klasikal, yaitu sebanyak 647 JP atau selama 74 hari kerja, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1

Rincian Pelaksanaan Latsar CPNS dengan Metode Blended Learning

No	Metode Pembelajaran	Waktu	Detail Pelaksanaan
----	---------------------	-------	--------------------

1	Mandiri / <i>self-learning</i>	48 JP atau setara 16 hari kerja	Dilaksanakan secara daring dengan metode <i>asynchronous</i> dari lokasi kedudukan peserta
2	Jarak jauh melalui <i>e-learning</i>	25 JP untuk <i>synchronous</i> dan 192 JP untuk <i>asynchronous</i> atau setara 22 hari kerja	Dilaksanakan secara daring dengan metode <i>synchronous</i> dan <i>asynchronous</i> dari lokasi kedudukan peserta
3	Jarak jauh melalui aktualisasi	320 JP atau paling singkat 30 hari kerja	Dilakukan di instansi asal peserta
4	Klasikal	62 JP atau setara 6 hari kerja	Dilakukan di lokasi penyelenggaraan <i>blended learning</i>

Sumber: PerLAN Nomor 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar CPNS

Hal baru lain yang muncul dengan keluarnya Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2021 adalah dimungkinkannya pelaksanaan Latsar dengan metode *distance learning* apabila terjadi keadaan darurat. Keadaan darurat yang dimaksud adalah apabila terjadi wabah penyakit atau pandemi, bencana alam, masalah yang berhubungan dengan keamanan di lokasi pelatihan, serta kondisi kedaruratan lainnya yang ditetapkan oleh pemerintah. Metode pembelajaran ini dapat dilakukan dengan terlebih dahulu mendapatkan ijin tertulis dari Kepala LAN. Metode pembelajaran jarak jauh dalam kondisi darurat ini dilaksanakan dalam dua tahapan. Tahapan pertama adalah tahap pembelajaran mandiri melalui MOOC yang pelaksanaannya mengikuti ketentuan pada *blended learning* baik secara jadwal dan jumlah JP. Tahapan kedua adalah pembelajaran daring baik secara *synchronous* maupun *asynchronous* melalui sistem yang dikembangkan oleh LAN. Pembelajaran daring ini dilakukan sebanyak 599 JP atau setara dengan 70 hari kerja dengan rincian selama 279 JP atau 40 hari kerja dilaksanakan pembelajaran di lokasi kedudukan peserta, dan sisanya sebanyak 320 JP atau 30 hari kerja dilakukan aktualisasi di tempat kerja peserta. Apabila tahap MOOC dan pembelajaran daring selama *distance learning* tidak dapat dilaksanakan, maka pelaksanaannya dapat dilakukan dengan media lain dengan tetap harus mendapatkan persetujuan tertulis dari Deputi Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN LAN.

Berbeda dengan metode pelatihan yang tercantum di dalam Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2021 di atas, pembelajaran secara *distance learning* yang dilaksanakan pada Latsar CPNS Kabupaten Maybrat mengalami diskresi dalam metode pembelajarannya. Di

Pelatihan Dasar CPNS Kabupaten Maybrat, pembelajaran dilakukan melalui dua tahapan, yaitu tahap pembelajaran daring untuk mata pelatihan pada agenda kedua dan ketiga, dan dilaksanakan pembelajaran klasikal pada mata pelatihan agenda kesatu yang dirangkaikan dengan evaluasi akademik dan seminar hasil aktualisasi. Metode pembelajaran yang tidak diatur secara langsung di dalam Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2021 ini menjadi bentuk diskresi atas implementasi dari kebijakan tersebut yang dilakukan oleh Puslatbang KMP. Dalam mengikuti pelatihan, sebanyak 511 orang CPNS yang berasal dari berbagai instansi di wilayah tersebut ([Sorong News, 2021](#)) dibagi ke dalam kelas yang beberapa diantaranya jumlah peserta dalam kelas tersebut tidak sesuai dengan aturan yaitu 40 orang per angkatan, serta peserta juga diberikan keleluasaan untuk mengikuti pelatihan dalam kelompok-kelompok kecil tanpa harus menggunakan perangkat dan gawai pendukung untuk digunakan masing-masing. Puslatbang KMP juga memberlakukan standar yang sedikit berbeda dalam hal kelulusan peserta di dua Pelatihan. Jika pada kondisi non-diskresi untuk mencapai nilai ambang batas kelulusan yaitu 70,01 peserta diharuskan membuat laporan berupa majalah, infografis serta video dokumentasi aktualisasi yang dilaksanakan, maka peserta dari Maybrat tetap dapat mencapai nilai ambang batas tersebut meskipun ada salah satu dari tiga output itu yang tidak memenuhi standar yang ditetapkan.

Implementasi Kebijakan Ditinjau dari Konsep Konten Kebijakan Merilee Grindle *Interest Affected*

Dalam implementasi sebuah kebijakan, kepentingan pihak-pihak yang terpengaruh akan mempengaruhi jalannya pelaksanaan kebijakan. Munculnya Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar CPNS berdampak pada tiga pihak yang terlibat di dalam pelaksanaan kebijakan ini. Ketiga pihak tersebut adalah: 1) CPNS yang menjadi peserta pelatihan dasar; 2) pemerintah daerah selaku instansi pengirim peserta pelatihan, dan; 3) Puslatbang KMP selaku penyelenggara pelatihan.

CPNS Kabupaten Maybrat memiliki kewajiban untuk mendapatkan pelatihan dasar sebelum dilantik menjadi PNS dengan urgensi yang tinggi. Urgensi ini muncul karena CPNS Kabupaten Maybrat merupakan CPNS tahun pengangkatan 2018 yang jika dirunut menggunakan aturan yang ada telah melampaui masa uji cobanya sebagai CPNS yaitu selama satu tahun dari pengangkatan. Keterlambatan pelaksanaan Latsar ini disebabkan oleh jumlah CPNS pengangkatan 2018 di Provinsi Papua Barat (sebelum pemekaran) yang sangat banyak sementara BPSDM Provinsi Papua Barat tidak memiliki kemampuan, baik dari segi

fasilitas maupun SDM penyelenggara, untuk menyelenggarakan Latsar. Kondisi ini sendiri telah mendapatkan diskresi khusus dari pihak Kementerian PAN-RB dan Badan Kepegawaian Nasional (BKN) di tahun 2021 lalu, sehingga CPNS dari Papua Barat boleh melakukan Latsar meskipun telah melewati masa percobaan satu tahun, namun dengan tetap diberikan batasan maksimal untuk menyelesaikan pelaksanaan Latsar bagi CPNS-nya selama dua tahun sejak diskresi tersebut dikeluarkan. Urgensi agar CPNS Maybrat dapat mengikuti Pelatihan Dasar dalam waktu yang telah ditentukan, ditambah dengan kondisi di lapangan terkait dengan kemampuan SDM, kondisi infrastruktur, keamanan dan juga pandemi yang akhirnya membuat Pelatihan Dasar CPNS dilakukan dengan diskresi di Maybrat. Dalam pelaksanaan diskresi ini, CPNS menjadi pihak yang hanya bisa menerima dan mengikuti kebijakan yang dilaksanakan, mengingat keputusan pelaksanaan Pelatihan Dasar sepenuhnya berada di tangan Pemerintah Daerah selaku pemegang kuasa atas anggaran. CPNS Maybrat mau tidak mau harus menjalankan kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Daerah, menyesuaikan diri dengan metode pembelajaran yang harus diikuti, serta memenuhi aturan dan kebutuhan yang berhubungan dengan keikutsertaan dalam Pelatihan Dasar CPNS.

“Yang diskresi itu lebih banyak (pemerintah) daerah ya (keputusannya). Jadi mereka (peserta) mau nggak mau harus menerima toh... Begini, setiap kita membahas terkait dengan pelatihan dasar atau pengembangan kompetensi daerah Papua, di tahun 2022 diminta semua anak-anak CPNS untuk pengangkatan 2018 itu harus (sudah) Latsar. Itu kebijakan dari Menpan. Jadi untuk pengangkatan 2018 semuanya harus latsar. Terkait metode, ada diskresi khusus untuk Papua dan Papua Barat. Yang jelas gimana anak-anak disana itu bisa menerima pelatihan dan bisa dilaksanakan dalam kondisi apapun, jadi dipilihlah seperti ini.” (Wawancara informan UN, 12 Januari 2023)

Pihak kedua yang kepentingannya dipengaruhi oleh keputusan pelaksanaan diskresi dalam penyelenggaraan Latsar adalah Pemerintah Daerah Kabupaten Maybrat melalui BKPSDM yang berkepentingan untuk menjalankan kewajiban melaksanakan Pelatihan Dasar bagi CPNS-nya. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Pemerintah Daerah Maybrat memiliki kewajiban untuk melaksanakan pelatihan dasar bagi lebih dari 500 orang CPNS pengangkatan tahun 2018 dari kabupaten tersebut dan seharusnya telah rampung dilaksanakan di tahun 2019. Kewajiban tersebut pada akhirnya baru bisa terlaksana pada tahun 2021 dan untuk memenuhi kewajiban tersebut dibutuhkan strategi khusus yang disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi oleh Pemerintah Daerah. Hal tersebut yang kemudian mendasari dipilihnya metode *blended learning* dengan diskresi sebagai metode

pembelajaran. Dengan diskresi, kepentingan pemerintah daerah untuk melaksanakan pelatihan dasar bagi CPNS-nya dapat terlaksana dan memberikan hasil yang sesuai dengan ketentuan pada Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2021 yang menjadi acuan pelaksanaan Pelatihan Dasar CPNS secara umum.

Sebagai yang diberi mandat untuk memfasilitasi dan melakukan penjaminan mutu atas Pelatihan Dasar CPNS Kabupaten Maybrat, Puslatbang KMP dihadapkan dengan kondisi di lapangan yang dimiliki oleh kliennya. Kompleksitas kondisi yang dimiliki Maybrat yang muncul dari jumlah CPNS yang harus mengikuti Latsar, kondisi keamanan, kemampuan peserta dalam menerima materi, serta keterbatasan infrastruktur penunjang pembelajaran akhirnya membuat Puslatbang KMP memilih untuk melakukan diskresi dalam menyelenggarakan pelatihan dasar. *Blended learning* yang dilakukan dengan menggabungkan pembelajaran jarak jauh melalui Zoom Meeting dan pembelajaran klasikal untuk mata pelatihan tertentu akhirnya dipilih agar pelaksanaan Pelatihan Dasar untuk Kabupaten Maybrat tetap dapat dilaksanakan dengan baik. Tidak hanya dari segi metode pembelajaran yang berbeda dari aturan, pegawai Puslatbang KMP yang bertugas sebagai penyelenggara, fasilitator maupun coach akhirnya harus menerapkan pendekatan yang berbeda agar Pelatihan Dasar CPNS Kabupaten Maybrat dapat terlaksana dengan baik. Lagi-lagi kondisi di lapangan, terutama dari sisi peserta, menjadi acuan dalam menentukan strategi pembelajaran selama pelatihan berlangsung.

Type of Benefit

Bertolak dari tiga pihak – peserta, pemerintah daerah, Puslatbang KMP sebagai penyelenggara – yang kepentingannya terpengaruh dengan adanya kebijakan Pelatihan Dasar CPNS dengan metode *blended learning* baik yang dilakukan tanpa diskresi dan dengan diskresi, maka manfaat dari dilaksanakannya kebijakan tersebut juga dapat dilihat dari tinjauan tiga pihak tersebut.

Peningkatan kompetensi dalam hal pemanfaatan teknologi dapat dirasakan oleh CPNS dari Kabupaten Maybrat. CPNS Kabupaten Maybrat dapat dikatakan memiliki pemahaman terhadap penggunaan teknologi dengan tingkatan yang belum *advance*. Hal ini tidak lepas dari terbatasnya infrastruktur teknologi yang ada di wilayah tersebut. Hal ini kemudian berubah ketika CPNS Kabupaten Maybrat diwajibkan mengikuti Pelatihan Dasar yang pembelajarannya dilakukan melalui pembelajaran jarak jauh dengan memanfaatkan teknologi *video conference*. Dalam pengumpulan tugas selama pelatihan, peserta juga

diharuskan mengunggah tugas yang sudah dikerjakan ke dalam ruang penyimpanan maya yang sudah disiapkan penyelenggara untuk memudahkan proses pemeriksaan. Pengendalian penyelenggaraan yang dilakukan dari Makassar juga membuat peserta harus memanfaatkan media komunikasi seperti Whatsapp Group untuk memudahkan proses komunikasi dengan penyelenggara.

Meskipun terkesan sederhana, namun penggunaan teknologi dalam pelatihan ini membawa pengaruh besar terhadap kompetensi peserta dalam hal pemanfaatan teknologi. Peserta yang sebelumnya belum mengenal teknologi *video conference* menjadi tahu dan mengerti bahwa ada aplikasi yang dapat digunakan untuk membantu proses komunikasi jarak jauh. Pengumpulan tugas yang dilakukan melalui ruang penyimpanan maya juga membuat peserta sedikit banyak memahami bagaimana cara menggunakan dan memanfaatkan sistem tersebut. Laporan pelaksanaan aktualisasi yang diharuskan dibuat dalam bentuk majalah membuat CPNS dari Maybrat akhirnya mampu memaksimalkan penggunaan teknologi yang dimiliki untuk dapat membuat laporan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh Puslatbang KMP selaku penyelenggara. Pemahaman terhadap teknologi ini pada akhirnya dibawa ke instansi dan dimanfaatkan oleh CPNS untuk membantu menjalankan pekerjaan mereka sehari-hari. Pemanfaatan teknologi kemudian juga dibawa dalam kegiatan aktualisasi yang lebih lanjut membawa manfaat yang lebih besar bagi Pemerintah Daerah asal peserta, mengingat aktualisasi sendiri dilakukan di instansi asal peserta, sehingga proses kerja di instansi asal peserta juga berubah ke arah digitalisasi dengan adanya aktualisasi yang dilakukan oleh peserta Latsar.

Manfaat berupa efisiensi anggaran didapatkan oleh Pemerintah Kabupaten Maybrat dengan penyelenggaraan Latsar yang dilakukan dengan diskresi. Meskipun di Maybrat biaya pelatihan masih menggunakan besaran pelatihan secara klasikal yaitu sebesar Rp 9.269.000, dilaksanakannya pelatihan secara *blended learning* membuat Pemerintah Kabupaten Maybrat tidak perlu mengeluarkan biaya yang berhubungan dengan akomodasi fasilitator maupun penyelenggara yang berasal dari Puslatbang KMP. Penghematan biaya ini juga muncul dengan dilaksanakannya pembelajaran jarak jauh melalui *video conference* yang memungkinkan peserta mengikuti pelatihan dari tempat kerja maupun lokasi manapun tempatnya berada. Skema swakelola anggaran yang dipilih oleh Pemerintah Kabupaten Maybrat dalam penyelenggaraan pelatihan juga memungkinkan Pemerintah Maybrat melakukan pengelolaan anggaran sesuai dengan kondisi yang dihadapi di daerahnya.

“Kalau menurut saya lebih lebih efisiensi anggaran. Karena begini kan, kalau kita ke sana kan mereka BKPSDM itu harus ngurusin kita. Maksudnya adalah mereka kan nggak mungkin lah misalnya orang LAN kesana terus ya udah. Otomatis mereka itu harus mulai dari penjemputannya, istilahnya mereka itu walaupun misalnya klasikal kita ke sana lebih lebih ribet untuk BKPSDM-nya itu.” (Wawancara informan IR, 12 Januari 2023)

Dari sisi penyelenggara yang bertugas sebagai pelaksana pelatihan, pelaksanaan Latsar dengan metode *blended learning* yang dilakukan dengan diskresi di Maybrat memberikan manfaat yaitu meningkatkan kompetensi dalam pemanfaatan teknologi di dalam penyelenggaraan pelatihan. Pelaksanaan pelatihan banyak memanfaatkan *video conference* dalam sesi pembelajaran jarak jauh sehingga penyelenggara harus menguasai seluk-beluk penggunaan *video conference* sebagai media pembelajaran dengan baik. peningkatan kompetensi dalam hal penyampaian materi dirasakan oleh fasilitator. peningkatan ini muncul dengan pelaksanaan pembelajaran yang hampir 90 persen dilakukan melalui *video conference* dimana peserta harus standby di depan gawai untuk mengikuti pembelajaran selama 12 JP per harinya. Kelelahan dan rasa bosan yang dialami peserta menjadi masalah yang harus diatasi oleh fasilitator dengan memberikan pembelajaran yang menarik dan tidak membosankan sehingga fokus peserta terhadap pembelajaran dapat tetap terjaga. Selain pengelolaan media pembelajaran, kompetensi pengelolaan emosi juga menjadi salah satu hal yang meningkat bagi mereka yang terlibat dalam pelatihan dasar di Maybrat, baik yang menjadi fasilitator, coach maupun pelaksana penyelenggara pelatihan. Hal ini tidak lepas dari kondisi peserta di Maybrat yang memiliki karakteristik yang berbeda jika dibandingkan dengan CPNS dari wilayah Indonesia Tengah yang menjadi *stakeholder* Puslatbang KMP dalam pelatihan dasar CPNS.

Extend of Change Envisioned

CPNS di Maybrat, yang meskipun tidak melaksanakan tahapan pembelajaran mandiri melalui sistem, pelatihannya hampir keseluruhan dilaksanakan dengan media *video conference*. Penugasan yang diberikan oleh fasilitator juga kebanyakan harus diselesaikan dan dikumpulkan dalam bentuk dokumen elektronik untuk memudahkan proses pemeriksaan. Hal ini meskipun terkesan sederhana nyatanya memberikan perubahan yang cukup besar bagi para CPNS di Maybrat. Lewat pembelajaran dan penugasan yang dikerjakan, CPNS Maybrat menjadi familiar dan sedikit demi sedikit mengalami peningkatan dalam hal pemanfaatan teknologi yang berhubungan dengan pekerjaan.

Pemanfaatan teknologi ini memberikan dampak yang positif yang lebih luas ketika CPNS juga memasukkan unsur penggunaan teknologi dalam pelaksanaan aktualisasinya di instansi. Aktualisasi sendiri merupakan tahapan yang wajib dilalui oleh CPNS dalam pelatihan dasar. Dalam tahap ini, CPNS harus kembali ke instansi selama tiga puluh hari untuk mengaktualisasikan hasil pembelajaran yang sudah didapatkan di tahapan sebelumnya. Dalam pelaksanaan aktualisasi ini, kegiatan yang dilaksanakan harus menyelesaikan ada isu maupun masalah yang dihadapi secara nyata di dalam pekerjaan. Berdasarkan data yang didapatkan, karena telah terbiasa menggunakan teknologi selama pembelajaran, CPNS Maybrat sedikit banyak pada akhirnya menggunakan teknologi sebagai alat untuk menjalankan aktualisasinya. Penggunaan teknologi dalam pekerjaan ini memberikan manfaat yang banyak kepada instansi asal peserta, dan cukup mendapat feedback positif dari atasan para CPNS yang juga menjadi mentor dalam pelatihan. Feedback ini muncul ketika kegiatan aktualisasi yang dijalankan oleh CPNS mampu menyelesaikan masalah-masalah yang ada di dalam instansi peserta.

“Banyak peserta di sini pada saat kita review terakhir mereka mengatakan, “Pak nanti setelah latsar saya ternyata tahu Buat canva. Saya Latsar Pak baru saya tahu itu bagaimana model pembelajaran yang mengumpulkan tugas, upload apa dan segala macam”. Bayangkan selama ini dia pelatihan apa segala macam, dia komunikasi sama fasilitator apalagi fasilitator ini itu menarik, jadi peningkatan kompetensi secara tidak langsung kepada peserta melalui tugas-tugas yang diberikan. Modal yang diberikan itu pemahaman kepada IT, yang secara tidak langsung akhirnya mereka bisa tahu dan itu bisa menjadi modal mereka untuk kerja.” (Wawancara informan ZC, 12 Januari 2023)

Site of Decision Making

Merilee Grindle yang mencetuskan konsep *implementability* atau tingkat keterlaksanaan sebagai faktor penentu keberhasilan sebuah kebijakan menyebutkan bahwa letak pengambilan keputusan akan sangat berpengaruh terhadap kebijakan yang akan diimplementasikan ([Grindle, 2017](#)). Pengambilan keputusan ini pada negara-negara berkembang biasanya dilakukan oleh mereka yang berada di tataran atas, namun pada tataran implementasinya peran ini digantikan oleh birokrat lokal yang membuat kebijakan akhirnya dilaksanakan dengan menyesuaikan kondisi fisik, ekonomi dan politik yang ada di lapangan ([Grindle, 2017](#)). Hal tersebut yang kemudian terjadi dalam pelaksanaan kebijakan Pelatihan Dasar CPNS Kabupaten Maybrat oleh Puslatbang KMP.

Dalam menentukan metode pelatihan, prosesnya selalu dimulai dengan konsultasi antara pihak Pemerintah Daerah dan Puslatbang KMP. Pemerintah Daerah yang dalam hal ini biasanya diwakili oleh BPSDM akan datang untuk melakukan konsultasi secara langsung untuk membahas rencana penyelenggaraan Pelatihan Dasar bagi CPNS daerahnya. Dalam konsultasi ini Pemerintah Maybrat melalui BKPSDM menyampaikan kondisi-kondisi aktual yang dihadapi yang dapat berpengaruh terhadap pelaksanaan Pelatihan Dasar CPNS di daerahnya. Pertimbangan-pertimbangan seperti kondisi infrastruktur, sarana dan prasarana pelatihan, kondisi CPNS yang akan menjadi peserta pelatihan, serta risiko keamanan yang dihadapi oleh Pemerintah Maybrat menjadi alasan mengapa pada akhirnya Puslatbang KMP memilih untuk melakukan diskresi terhadap pelaksanaan pelatihan dasar CPNS di Kabupaten Maybrat.

Setelah pemilihan metode pelatihan dilakukan, Puslatbang KMP dan Pemerintah Daerah tidak serta merta dapat langsung melaksanakan pelatihan dengan metode yang telah dipilih. BPSDM masing-masing daerah masih harus menyelesaikan urusan administratif yang terkait dengan pelaksanaan pelatihan yang sifatnya koordinatif kepada BPSDM di tingkat provinsi. BPSDM dua kabupaten yang akan melaksanakan pelatihan dasar dengan fasilitasi dari Puslatbang KMP harus meminta rekomendasi dari BPSDM Provinsi masing-masing untuk melaksanakan Pelatihan Dasar CPNS-nya di Puslatbang KMP. Rekomendasi ini adalah syarat mutlak yang harus didapatkan oleh pemerintah daerah sebelum mengajukan izin prinsip pelaksanaan pelatihan ke Lembaga Administrasi Negara.

Proses ini kemudian berlanjut dengan pengajuan izin prinsip kepada Deputy Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi LAN mengenai pelatihan yang akan dilaksanakan. Dalam pengajuan izin prinsip Pelatihan Dasar Kabupaten Maybrat, Puslatbang KMP menyampaikan secara tertulis bagaimana kondisi-kondisi yang dihadapi dari jumlah kepesertaan dan kondisi lain yang ada di Maybrat. pengajuan izin prinsip ini juga dilakukan bersamaan dengan koordinasi antara pimpinan Puslatbang KMP, P3K Bangkom serta Deputy Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi LAN yang kemudian menghasilkan izin prinsip pelaksanaan pelatihan secara klasikal secara tertulis, namun dalam implementasinya diberlakukan diskresi. Diskresi ini menghasilkan metode pembelajaran yang secara kurikulum berdasarkan pada kurikulum pelatihan klasikal, namun pembelajarannya dilakukan melalui *video conference* untuk mata pelatihan yang sifatnya teori, dipadukan dengan pembelajaran klasikal untuk mata pelatihan yang berhubungan dengan kesiapsiagaan bela negara dan evaluasi akademik.

Program Implementer

Dalam implementasi sebuah kebijakan, siapa yang melaksanakan kebijakan tersebut menjadi salah satu faktor yang menentukan apakah kebijakan dapat berhasil dijalankan atau tidak. Dibutuhkan pelaksana yang kompeten agar kebijakan dapat berjalan sesuai dengan tujuan dan hasil yang diharapkan. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan kebijakan Pelatihan Dasar CPNS, Puslatbang KMP memusatkan penyelenggaraan pelatihan di Poksi Pelatihan dan Pengembangan. Poksi ini diisi oleh pelaksana dan juga fungsional widyaiswara yang memang memiliki tugas dalam melakukan pengajaran dalam pelatihan.

Pelaksana yang bertugas sebagai penyelenggara pelatihan memiliki tugas untuk memastikan bahwa penyelenggaraan pelatihan berjalan dengan lancar dari sisi administratif maupun teknis. terdapat pelaksana yang ditugaskan sebagai *person in charge* (PIC) yang bertugas sebagai pengelola sistem pembelajaran daring dan melaksanakan tanggung jawab seperti memasukkan data peserta, jadwal pelatihan, memantau proses pembelajaran dan melakukan evaluasi selama pembelajaran berlangsung. PIC di Pelatihan Dasar Kabupaten Maybrat yang dilaksanakan dengan kurikulum klasikal tidak memiliki tanggung jawab terhadap sistem pembelajaran. PIC di Latsar Kabupaten Maybrat bertugas untuk memantau jalannya pelatihan yang dilakukan melalui *video conference* dan membantu fasilitator dalam yang berkaitan dengan hal-hal teknis dalam pembelajaran misalnya seperti perekaman proses pembelajaran. PIC memiliki tugas yang hampir sama dengan pengawas kelas di dalam pembelajaran klasikal salah satunya adalah melakukan pemantauan keaktifan peserta dalam proses pembelajaran.

Dari sisi fasilitator, fasilitator Pelatihan Dasar Kabupaten Maybrat melaksanakan pengajaran dengan prinsip pembelajaran klasikal namun dilakukan melalui media *video conference*. Satu fasilitator ditugaskan untuk mengampu satu mata pelatihan. Karena prinsip pelatihan adalah klasikal, maka selama pembelajaran fasilitator memberikan penugasan yang sifatnya *accidental* dan dapat langsung diselesaikan oleh peserta pada saat itu juga.

Resources Committed

Pelaksanaan sebuah kebijakan tidak lepas dari pengalokasian sumber daya yang menjadi pendukung agar tujuan kebijakan dapat tercapai. Jika sumber daya manusia yang mendukung jalannya kebijakan telah masuk ke dalam komponen program implementer,

maka komponen sumber daya lain yang akan dibahas dalam bahasan ini adalah terkait sumber daya keuangan serta sarana dan prasarana penunjang implementasi kebijakan Pelatihan Dasar CPNS.

Pelatihan Dasar Maybrat menggunakan skema kerjasama fasilitasi swakelola. Skema ini membuat Puslatbang KMP hanya bertugas sebagai fasilitator dan penjamin mutu pelatihan, tanpa bertanggungjawab dari sisi keuangan. Tanggung jawab keuangan sepenuhnya berada di tangan BKPSDM Kabupaten Maybrat selaku penyelenggara lokal. Skema swakelola dipilih karena pagu anggaran yang diterima oleh Kabupaten Maybrat untuk penyelenggaraan pelatihan bersifat gelondongan. Anggaran yang diterima dalam jumlah bulat ini kemudian dikelola sendiri oleh BKPSDM Kabupaten Maybrat sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan pelatihannya.

Sumber daya kedua yang juga sangat penting dalam pelaksanaan pelatihan adalah sumber daya berupa sarana dan prasarana penunjang pelatihan. Pelatihan dilaksanakan melalui teknologi informasi maka Puslatbang KMP selaku penyelenggara pelatihan harus memiliki peralatan penunjang yang mumpuni seperti jaringan internet yang stabil, perangkat komputer yang mampu menjalankan sistem pembelajaran serta melakukan perekaman proses pembelajaran ketika pembelajaran tatap muka melalui *video conference* berlangsung. pelaksanaan pembelajaran tatap muka langsung pada pelatihan dasar Maybrat dilakukan tanpa menggunakan fasilitas asrama bagi para peserta yang mengikutinya. Hal ini dikarenakan BKPSDM Maybrat tidak memiliki fasilitas berupa gedung asrama. BKPSDM Kabupaten Maybrat juga tidak memiliki fasilitas ruang kelas yang memadai untuk menyelenggarakan evaluasi akademik peserta pelatihan, kegiatan evaluasi akademik dilakukan dengan meminjam gedung sekolah di sekitar BKPSDM. Pembelajaran klasikal untuk mata pelatihan TUS PBB juga dilaksanakan dengan meminjam halaman Kantor Bupati Kabupaten Maybrat.

Implementasi Kebijakan Ditinjau dari Konteks Kebijakan

Power, Interest, and Strategy of Actors Involved

Merilee Grindle (2017) menyebutkan bahwa kekuasaan, kepentingan dan strategi yang dimiliki oleh aktor kebijakan memiliki pengaruh besar dalam implementasi sebuah kebijakan. Bagaimana para aktor menggunakan strategi yang tepat didasarkan pada kekuasaan yang dimiliki, akan menentukan keberhasilan dari kebijakan yang dijalankan. Di Maybrat, pemerintah daerah memiliki kepentingan untuk melaksanakan Latsar bagi CPNS

pengangkatan tahun 2018 yang telah memasuki masa tenggang pengangkatan PNS. Jumlah CPNS yang sangat banyak dan tidak adanya sarana dan prasarana kediklatan yang memadai baik di tingkat Kabupaten maupun Provinsi membuat BKPSDM Kabupaten Maybrat memilih untuk bekerja sama dengan Puslatbang KMP untuk menyelenggarakan Latsar bagi CPNS daerahnya. Sebelum Kerjasama disepakati, proses dimulai dengan konsultasi antara BKPSDM dan Puslatbang KMP yang membahas mengenai kondisi yang dihadapi oleh daerah serta solusi terbaik yang dapat diambil agar pelatihan dasar bagi CPNS Maybrat dapat terlaksana. Kondisi SDM peserta, infrastruktur serta keterbatasan anggaran menjadi alasan mengapa skema swakelola dipilih oleh BKPSDM Kabupaten Maybrat. Skema ini memungkinkan anggaran pelatihan dasar dikelola sendiri oleh BKPSDM Maybrat sesuai dengan kebutuhan, serta memberikan akses dan pengawasan yang lebih luas terhadap CPNS yang dimiliki.

Dengan keterbatasan yang dihadapi di Maybrat, Puslatbang KMP akhirnya menerapkan beberapa strategi khusus yang lebih menggunakan pendekatan personal dalam mengimplementasikan kebijakan *blended learning* dengan diskresi. Pelatihan jarak jauh yang dilaksanakan selama 18 hari melalui *video conference* tidak pelak menimbulkan beban yang cukup berat kepada peserta. Keterbatasan infrastruktur jaringan internet maupun keterbatasan gawai yang dimiliki peserta untuk mengikuti pelatihan, serta tingkat kemandirian peserta dalam mengikuti pembelajaran yang bisa dikatakan tingkatnya lebih rendah daripada peserta Pelatihan Dasar dari daerah lain yang tidak diberlakukan diskresi, membuat Puslatbang KMP melakukan diskresi kepada para peserta dalam bentuk pembentukan kelompok tugas yang didasarkan pada kedekatan domisili peserta. Para peserta yang lokasinya berdekatan diizinkan untuk berkumpul di tempat yang sama untuk mengikuti pembelajaran bersama dan pembelajaran pun dapat diikuti tanpa harus menggunakan perangkat komputer atau laptop. Peserta diperbolehkan mengikuti pembelajaran melalui ponsel atau bahkan bergabung dengan peserta lain yang berada dalam satu tempat jika memang benar-benar tidak memungkinkan untuk mengikuti pembelajaran dari gawai pribadi.

“Makanya strategi kami di sana adalah model dari 40 peserta itu mungkin dibagi menjadi beberapa kelompok. kita clusterkan kemudian kita tanya dulu melalui asesmen atau seperti apa? dari panitia lokal atau seperti apa? Siapa yang pemahaman kepada IT-nya? bagus lebih dia bisa bersama-sama dengan teman-teman yang masih kurang, itu yang menjadi salah satu strategi juga”
(Wawancara informan ZC, 12 Januari 2023)

Selain diskresi dalam hal penggunaan device selama pembelajaran yang, strategi lain yang digunakan oleh Puslatbang KMP untuk pelaksanaan Pelatihan Dasar Kabupaten Maybrat adalah dengan melakukan pendekatan yang lebih personal untuk menyesuaikan kondisi peserta dari Maybrat. Kemampuan peserta yang sedikit berbeda jika dibandingkan dengan peserta dari daerah lain membuat fasilitator melaksanakan pembelajaran dengan treatment yang sedikit ekstra mulai dari metode penyampaian materi, bahan ajar, maupun treatment kepada peserta ketika pembelajaran sedang berlangsung. Kehati-hatian dalam penyampaian materi juga sangat menjadi perhatian ketika fasilitator mendapatkan tugas mengajar di Maybrat mengingat ada isu-isu yang sensitif terutama terkait SARA yang harus dihindari.

Puslatbang KMP juga memaksimalkan peran PIC untuk memantau dan menyelesaikan permasalahan yang terjadi selama pelatihan. Namun tidak hanya PIC, Puslatbang KMP juga memberdayakan coach atau pembimbing peserta untuk melakukan kontrol terhadap peserta terlebih ketika peserta pelatihan memasuki pelaksanaan aktualisasi. Coach sendiri memiliki tugas sebagai pembimbing peserta ketika peserta Menyusun rancangan aktualisasi hingga menerapkan dan melakukan habituasi di instansi masing-masing. Bagi peserta dari Maybrat, pembimbingan ini tidak jarang sifatnya lebih dari sekedar memantik ide, tetapi hingga memberikan ide kepada peserta atas pelaksanaan aktualisasinya. Tugas lain yang tidak kalah besar tanggung jawabnya yang diberikan kepada coach pelatihan Dasar CPNS Maybrat adalah untuk memastikan bahwa peserta yang dibimbing benar-benar melaksanakan aktualisasinya di tempat kerja.

Institution and Regime Characteristics

Karakteristik dari sebuah lembaga akan berpengaruh terhadap jalannya sebuah kebijakan. Begitu pun yang terjadi dalam implementasi kebijakan Pelatihan Dasar CPNS yang dilaksanakan di Maybrat. Bagaimana karakteristik yang dimiliki oleh wilayah tersebut baik dari segi SDM yang melaksanakan kebijakan dan juga kemampuan secara teknis menjadi penentu bagaimana kebijakan yang sama pada akhirnya dilaksanakan. Dalam mengikuti pembelajaran yang menggunakan sistem pembelajaran yang kompleks seperti LMS yang terdapat dalam *blended learning* murni, CPNS Maybrat terkendala oleh kondisi infrastruktur pendukung pembelajaran seperti jaringan internet dan kelistrikan yang belum cukup baik di wilayahnya. Tingkat pemahaman peserta terhadap penggunaan teknologi juga bisa dikatakan lebih rendah, dan peserta dari Maybrat umumnya membutuhkan

pendampingan yang lebih dalam mengikuti pembelajaran. Karakteristik-karakteristik tersebut yang akhirnya membuat Puslatbang KMP memutuskan untuk melaksanakan diskresi dalam pelaksanaan Latsar Kabupaten Maybrat. Sehubungan dengan aturan pembatasan kegiatan pada waktu itu, pelatihan dilaksanakan tetap menggunakan teknologi yaitu melalui *video conference* namun kurikulumnya tetap dilaksanakan secara klasikal, dengan pertimbangan bahwa pembelajaran melalui *video conference* relatif lebih mudah pemakaiannya. Karakteristik lain yang juga memberikan pengaruh terhadap jalannya kebijakan adalah budaya dan nilai yang berkaitan dengan kesukuan yang harus dijaga dengan kehati-hatian oleh Puslatbang KMP selaku pelaksana kebijakan.

“Maybrat itu sinyalnya datang dan pergi tanpa bisa dikendalikan. Mereka akhirnya datang ke kota Sorong untuk bisa secara maksimal mengikuti proses pembelajaran latsar-nya” (Wawancara informan JT, 13 Januari 2023)

“Ketika masuk ya merasakan ketemu mereka, oh iya memang ada perbedaan kemampuannya mungkin mereka ya. Jangan sampai dipakai *blended* di Maybrat malah lebih ndak bisa, karena klasikal saja hasilnya seperti ini” (Wawancara informan AM, 13 Januari 2023)

Compliance and Responsiveness

Bagaimana pelaksana kebijakan merespon dan mematuhi kebijakan yang diimplementasikan menjadi poin penting yang dapat menentukan keberhasilan sebuah kebijakan. Sebuah kebijakan dapat menjadi gagal ketika mereka yang bertugas untuk menjalankan kebijakan tidak patuh dan menolak menjalankan kebijakan tersebut. Diskresi yang dilakukan oleh Puslatbang KMP pada Pelatihan Dasar CPNS Maybrat direspon dengan baik oleh peserta maupun pemerintah daerah tersebut. Peningkatan kompetensi terutama dalam penggunaan teknologi yang kemudian dibawa peserta ke tempat kerja, menjadi salah satu alasan mengapa kebijakan ini diapresiasi dengan baik.

Dari sisi penyelenggara, pelaksanaan pelatihan dasar dengan diskresi menimbulkan respon yang sedikit kontradiktif. Meskipun dinilai lebih sederhana dari segi pelaksanaan dan ada manfaat yang dirasakan, nyatanya dari sisi penyelenggara masih merasa bahwa metode pembelajaran ini dinilai lebih memberatkan dan melelahkan dalam pelaksanaannya. Hal ini berkaitan dengan pembelajaran yang dilaksanakan selama hampir sembilan jam di hadapan layar selama 18 hari. Ditambah lagi dengan kondisi peserta yang secara kualitas berbeda dengan peserta dari wilayah Indonesia Tengah, membutuhkan tenaga dan kesabaran ekstra ketika melakukan pembelajaran maupun melakukan pendampingan aktualisasi.

Diskresi dan Keberhasilan Implementasi Kebijakan

Dalam Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2021, disebutkan bahwa seorang CPNS dinyatakan lulus dari Pelatihan Dasar jika mampu memenuhi ambang batas nilai kelulusan dengan nilai di atas 70, 01. Angka tersebut berasal dari rekapitulasi hasil evaluasi sikap perilaku, evaluasi akademik, evaluasi aktualisasi, serta evaluasi penguatan kompetensi bidang tugas, dan nilai dari remedial jika peserta harus mengulang salah satu evaluasi yang telah disebutkan. Ambang batas ini diterapkan oleh Puslatbang KMP secara universal terhadap penyelenggaraan pelatihan dasar baik yang dilaksanakan secara klasikal, blended learning, maupun blended learning dengan diskresi. Puslatbang KMP juga memasukkan unsur kualitas output pelatihan berupa laporan aktualisasi yang diminta dibuat dalam bentuk majalah, infografis dan pembuatan video dokumentasi pelaksanaan aktualisasi di tempat kerja sebagai faktor penilaian.

Meskipun keseluruhan peserta diwajibkan untuk memenuhi ambang batas minimal berupa nilai 70,01 untuk dapat dinyatakan lulus Pelatihan Dasar, nyatanya Puslatbang KMP melaksanakan sedikit perbedaan dalam hal standar bagaimana peserta bisa mendapatkan nilai minimal tersebut pada Pelatihan Dasar CPNS Maybrat. Puslatbang KMP memberikan toleransi kepada peserta dari Maybrat jika peserta hanya mampu membuat laporan biasa tanpa desain yang menarik, tanpa infografis, dan video yang dibuat dengan ala kadarnya. Tolak ukur berupa kesungguhan dan antusiasme peserta selama mengikuti pelatihan juga menjadi salah satu yang komponen yang lebih diutamakan ketika melakukan penilaian bagi Peserta dari Maybrat. Hal ini sekaligus menjadi strategi dan diskresi yang dilakukan Puslatbang KMP untuk menyikapi kondisi peserta dari Maybrat yang memiliki keterbatasan dalam kualitas SDM.

Kebijakan Pelatihan Dasar CPNS pada dasarnya dibuat dengan tujuan untuk membentuk karakter PNS yang profesional dalam bidang tugas, dengan berlandaskan pada nilai-nilai dasar ASN dalam pelaksanaan tugasnya. Pembentukan karakter PNS ini dibutuhkan agar PNS mampu melaksanakan tugas jabatannya sebagai pelayan masyarakat dengan baik. Dalam perkembangannya, metode pembelajaran terintegrasi yang memadukan pembelajaran klasikal dan pembelajaran berbasis teknologi dimasukkan sebagai cara untuk mengikuti perkembangan kondisi lingkungan yang terus berubah dengan adanya perkembangan teknologi. Dengan pembelajaran berbasis teknologi ini PNS yang lahir dari

Pelatihan Dasar diharapkan dapat terbiasa dan mampu memanfaatkan teknologi dalam melakukan pelayanan bagi masyarakat.

Jika tujuan kebijakan Pelatihan Dasar CPNS yaitu menciptakan PNS yang mampu melayani masyarakat sesuai dengan perkembangan kondisi lingkungan dapat dikatakan telah terwujud, tujuan utama dilaksanakannya Pelatihan Dasar bagi CPNS yaitu untuk menciptakan PNS yang berkarakter profesional dalam melaksanakan tugas nyatanya masih perlu dipertanyakan tingkat ketercapaiannya. Lembaga Administrasi Negara sendiri telah mengatur mengenai pelaksanaan evaluasi pasca pelatihan dasar CPNS di dalam Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2021. Di dalam aturan tersebut disebutkan bahwa evaluasi pasca pelatihan dilakukan dalam waktu minimal dua belas bulan sejak CPNS mengikuti pelatihan dan evaluasi juga turut dilakukan kepada atasan peserta pelatihan sebagai pihak yang menerima dampak dari pelatihan yang sudah diikuti oleh peserta. Sayangnya evaluasi tersebut dilakukan hanya untuk mengukur keberlanjutan aktualisasi di tempat kerja peserta, bukan untuk mengukur ketercapaian tujuan penyelenggaraan pelatihan yaitu menciptakan PNS yang profesional dalam melaksanakan tugas.

PENUTUP

Dilihat dari output yang dihasilkan oleh peserta pelatihan berupa predikat kelulusan, laporan aktualisasi dalam bentuk majalah, infografis dan video pelaksanaan aktualisasi, ditambah dengan jumlah peserta yang lulus pelatihan dan testimoni diberikan setelah pelatihan, maka secara garis besar Pelatihan Dasar CPNS dengan metode blended learning yang mengalami diskresi di Pelatihan Dasar CPNS Kabupaten Maybrat dapat terlaksana dengan baik. Sayangnya keberhasilan ini belum dapat dinilai dari sisi outcome pelatihan karena selama ini keberhasilan penyelenggaraan pelatihan dasar hanya dinilai dari kemampuan peserta melaksanakan aktualisasi yang dibuktikan melalui laporan dan seminar hasil, evaluasi keberlanjutan pelaksanaan aktualisasi setelah peserta kembali ke instansinya ditambah dengan penilaian kepuasan peserta atas penyelenggaraan pelatihan. Tiga hal tadi merupakan output yang bisa dilihat dalam jangka pendek dan bisa dibilang belum mampu memberikan gambaran apakah implementasi kebijakan pelatihan dasar CPNS telah mampu mencapai tujuan yang diharapkan yaitu menciptakan PNS yang memiliki karakter profesional sesuai bidang tugasnya.

Belum adanya alat ukur untuk menilai profesionalisme CPNS yang telah mengikuti pelatihan dasar inilah yang membuat pencapaian tujuan dari kebijakan pelatihan dasar CPNS masih dipertanyakan. Kebutuhan akan metode dan alat ukur yang jelas untuk mengukur keberhasilan Pelatihan Dasar CPNS dalam menghasilkan PNS yang profesional dalam menjalankan bidang tugasnya ini sekaligus menjadi masukan terhadap kebijakan Pelatihan Dasar CPNS sendiri. Terlebih ketika terjadi penyesuaian standar kelulusan sebagai bentuk diskresi yang dilakukan ketika penyelenggara pelatihan dihadapkan pada kondisi peserta pelatihan yang memiliki berbagai keterbatasan, maka penilaian terhadap keberhasilan pelatihan dapat mengalami bias jika tidak memiliki standar penilaian yang jelas.

DAFTAR PUSTAKA

Bastien, J. (2009). [Goal ambiguity and informal discretion in the implementation of public](#)

- [policies: The case of Spanish immigration policy](#). *International Review of Administrative Sciences*, 75(4), 665–685. <https://doi.org/10.1177/0020852309351472>
- Evans, T., & Hupe, P. (2020). [Discretion and the Quest for Controlled Freedom](#). In T. Evans & P. Hupe (Eds.), *Discretion and the Quest for Controlled Freedom*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-19566-3>
- Faozan, H., Marsono, Amrillah, Ramadhan, A., Ahad, M. P. Y., & Aswin, A. (2021). [Transformasi Pengembangan Modal Insani Sektor Publik di Indonesia](#) (A. Suryanto, A. Sudrajat, & Basseng (eds.); 1st ed.). Asosiasi Profesi Widyaiswara Indonesia.
- Grindle, M. S. (2017). [Politics and Policy Implementation in the Third World](#). In M. S. Grindle (Ed.), *Princeton Legacy Library* (Princeton). Princeton University Press. (2)
- Hoyle, L. (2014). [“I mean, obviously you’re using your discretion”: Nurses use of discretion in policy implementation](#). *Social Policy and Society*, 13(2), 189–202. <https://doi.org/10.1017/S1474746413000316>
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara tentang [Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Calon Pegawai Negeri Sipil, \(2021\)](#). <http://ppid.lan.go.id/wp-content/uploads/2021/02/19.-Keputusan-Kepala-LAN-Pedoman-Penyelenggaraan-Latsar-CPNS-FINAL-Lengkap.pdf>
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2021 tentang [Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia 1 \(2021\)](#). <http://ppid.lan.go.id/wp-content/uploads/2021/02/17.-Peraturan-Lembaga-Administrasi-Negara-Nomor-1-Tahun-2021-tentang-Pelatihan-Dasar-Calon-Pegawai-Negeri-Sipil.pdf>
- Lipsky, M. (2010). [Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of The Individual in Public Services \(30th Anniv\)](#). Russell Sage Foundation.
- Pramono, J. (2020). [Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik \(Sutoyo \(ed.\)\)](#). Unisri Press.
- Pölzl, H., & Treib, O. (2007). [Implementing Public Policy](#). In F. Fischer, G. J. Miller, & M. S. Sidney (Eds.), *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods (pp. 89–107)*. CRC Press.
- Sorong News. (2021). [Ratusan CPNS Maybrat Dijadwalkan Prajabatan Secara Virtual Pertengahan Juni](#). Sorongnews.Com. <https://sorongnews.com/ratusan-cpns-maybrat-dijadwalkan-prajabatan-secara-virtual-pertengahan-juni/>

- Suryanto, A., Si, M., Sudrajat, A., & Suwarno, M. Y. (2021). [Manajemen ASN Outlook \(Issue February\)](https://www.bppdapwi.com). <https://www.bppdapwi.com>
- Tammelin, M., & Mänttari-van der Kuip, M. (2022). [Policy Alienation in Frontline Social Work—A Study of Social Workers’ Responses to a Major Anticipated Social and Health Care Reform in Finland](https://doi.org/10.1080/17496535.2021.1977836). *Ethics and Social Welfare*, 16(1), 19–35. <https://doi.org/10.1080/17496535.2021.1977836>
- Tummers, L., & Bekkers, V. (2012). [Discretion and its effects: Analyzing the experiences of street-level bureaucrats during policy implementation](http://repub.eur.nl/pub/34726/). In the *EGPA Conference* (Issue September). <http://repub.eur.nl/pub/34726/>
- Tummers, L., & Bekkers, V. (2014). [Policy Implementation, Street-level Bureaucracy, and the Importance of Discretion](https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841978). *Public Management Review*, 16(4), 524–527. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841978>
- Yulis Sulistyawan. (2021, February 6). [Adaptasi di Masa Pandemi Covid-19, LAN Terbitkan Aturan Latsar CPNS Secara Daring](https://www.tribunnews.com/nasional/2021/02/06/adaptasi-di-masa-pandemi-covid-19-lan-terbitkan-aturan-latsar-cpns-secara-daring). Tribunnews.Com. <https://www.tribunnews.com/nasional/2021/02/06/adaptasi-di-masa-pandemi-covid-19-lan-terbitkan-aturan-latsar-cpns-secara-daring>