

**Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin**  
**Volume 4, Nomor 5, June 2026, P. 249-260**  
**E-ISSN: 2986-6340**  
**Licensed by CC BY-SA 4.0**  
**DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20792437>**

## **Implementasi Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Berdasarkan Tugas dan Fungsi di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Malang**

*Implementation Of Employee Education And Training Based On Duties And Functions In The Secretariat Of The Regional People's Representative Council Of Malang Regency*

**Ayu Safitri, Tjitjik Rahaju, Indah Prabawati, Firre An Suprpto**

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya

Email: [ayusafitri.22042@mhs.unesa.ac.id](mailto:ayusafitri.22042@mhs.unesa.ac.id)

### **Abstrak**

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan kebutuhan strategis dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan pemerintahan. Sekretariat DPRD Kabupaten Malang sebagai salah satu perangkat daerah dituntut memiliki ASN yang kompeten dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sehingga pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berbasis tugas dan fungsi menjadi hal yang sangat penting. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang. Permasalahan yang ditemukan mencakup tiga hal yaitu peserta diklat yang kerap tidak sesuai tugas dan fungsinya akibat penggantian mendadak tanpa mempertimbangkan kesesuaian kompetensi, keterbatasan fasilitas teknologi informasi yang menghambat diklat daring, serta belum tersedianya SOP khusus yang mengatur pemilihan dan penggantian peserta berbasis tugas dan fungsi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi serta menggunakan triangulasi data. Hasil penelitian menunjukkan implementasi diklat secara umum telah berjalan namun belum sepenuhnya optimal. Komunikasi berjalan baik melalui surat resmi, disposisi internal, dan grup WhatsApp. Sumber daya manusia pelaksana telah kompeten dan anggaran teralokasi dalam Renja, namun fasilitas teknologi informasi masih terbatas. Disposisi pelaksana tergolong positif dan didukung insentif TPP, namun penggantian peserta secara mendadak yang tidak berbasis kompetensi belum terselesaikan. Struktur birokrasi menunjukkan fragmentasi tugas yang jelas, namun belum terdapat SOP khusus yang mengatur mekanisme pelaksanaan diklat secara komprehensif.

**Kata Kunci :** *Implementasi Kebijakan, Pendidikan dan Pelatihan Pegawai, Pengembangan Kompetensi, George C. Edward III.*

### **Abstract**

*Developing the competency of State Civil Apparatus (ASN) through education and training (diklat) is a strategic need to support bureaucratic reform and improve the quality of government services. The Secretariat of the Malang Regency DPRD, as one of the regional apparatuses, is required to have ASN competent in carrying out its duties and functions, so the implementation of education and training based on tasks and functions is very important. This study aims to analyze and describe the implementation of education and training for employees based on tasks and functions at the Secretariat of the Malang Regency DPRD. The problems found include three things: training participants who often do not match their duties and functions due to sudden replacements without considering competency suitability, limited information technology facilities that hinder online training, and the absence of specific SOPs that regulate the selection and replacement of participants based on tasks and functions. This study uses a descriptive qualitative approach with data collection techniques through observation, in-depth interviews, and documentation, as well as using data triangulation. The results show that the implementation of training has generally been running but is not fully optimal. Communication is running well through official letters, internal dispositions, and WhatsApp groups. The implementing human resources are competent and the budget is allocated in the Work Plan, but information technology facilities are still limited. The disposition of implementers is positive and supported by TPP incentives, but the sudden replacement of participants, not based on competency, remains unresolved. The bureaucratic structure demonstrates clear fragmentation of tasks, but there are no specific SOPs that comprehensively regulate the training implementation mechanism.*

**Keywords:** *Policy Implementation, Employee Education and Training, Competency Development, George C. Edward III.*

### **Article Info**

Received date: 10 June 2026

Revised date: 15 June 2026

Accepted date: 20 June 2026

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama penentu keberhasilan organisasi pemerintahan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas SDM memegang peranan yang sangat penting, karena sekalipun kegiatan didukung oleh peralatan dan fasilitas dengan teknologi yang canggih, tanpa adanya SDM maka seluruh sarana dan prasarana tersebut tidak akan dapat berfungsi secara optimal (Atiah, 2022). SDM dalam konteks ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang berfungsi sebagai penggerak jalannya roda pemerintahan. ASN memiliki peran strategis dalam mendukung proses pembangunan yang dinamis, sehingga keberadaannya sangat dibutuhkan terutama dalam penyelenggaraan sistem pemerintahan (Mahendra, 2021). Sebagai penyelenggaraan sistem pemerintahan kualitas sumber daya manusia ASN yang baik merupakan prasyarat utama dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi pemerintahan. Sehingga setiap individu harus mampu menguasai tugas pokok dan fungsi yang diberikan kepadanya yang tentunya memerlukan dukungan kompetensi SDM yang memadai terutama di tengah era globalisasi dan perkembangan teknologi yang saat ini semakin pesat sehingga tuntutan terhadap peningkatan kompetensi ASN terus meningkat (Miswar, 2024).

Kompetensi ASN dalam suatu organisasi pemerintahan merujuk pada kemampuan yang dimiliki oleh setiap individu untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Seiring dengan kebutuhan organisasi tersebut yang terus berkembang mengikuti perkembangan zaman saat ini. Kualitas sumber daya manusia ASN juga perlu ditingkatkan dan dikembangkan agar mampu melaksanakan serta menyelesaikan tugas dan fungsinya secara optimal. Sejalan dengan hal tersebut pengembangan kompetensi bagi ASN sangat perlu dilaksanakan agar mereka mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara optimal. Pengembangan kompetensi tersebut mencakup peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta sikap dan perilaku ASN (Rachman, 2022). Pemerintah pusat maupun pemerintah daerah saat ini telah menetapkan berbagai kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi ASN.

Kebijakan ini berdasar pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, khususnya Pasal 49 ayat (1) yang menegaskan bahwa setiap pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Ketentuan tersebut diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, khususnya Pasal 203 yang secara spesifik mengatur bahwa setiap ASN berhak mengembangkan kompetensinya paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.

Pengembangan kompetensi ASN tersebut merupakan bagian integral dari proses reformasi birokrasi di Indonesia dan menjadi topik yang sangat menarik untuk dibicarakan saat ini karena berkaitan dengan berbagai upaya pemerintah dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi (Daraba, 2019). ASN pada era transformasi digital dan tata kelola pemerintahan modern tidak hanya dituntut kompeten secara administratif, tetapi juga inovatif, kolaboratif, dan berintegritas. Namun dalam praktik di lapangan tidak semua ASN memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ketidakesesuaian kompetensi tersebut secara tidak langsung menimbulkan kesenjangan dalam kinerja (Hidayat *et al.*, 2020). Banyak ASN yang tidak mampu mencapai target kinerja karena keterbatasan kompetensi yang dimiliki dalam melaksanakan tugas atau fungsi yang diemban.

Permasalahan tersebut juga banyak ditemukan di berbagai organisasi pemerintahan. Masih terdapat ASN yang belum memahami tugas dan fungsinya secara optimal dengan kompetensi yang terbatas serta ketidakesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan bidang pekerjaan (Ibrahim dan Tamrin, 2024). Selain itu, ketimpangan kemampuan antar ASN dan sistem rekrutmen yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi menyebabkan keberhasilan kerja belum maksimal dan tantangan eksternal juga muncul seiring pesatnya perkembangan teknologi dan digitalisasi pemerintahan di mana

sebagian ASN belum memiliki kemampuan yang memadai dalam penerapan teknologi digital (Hanifah dan Frinaldi, 2025).

Salah satu upaya dalam mengatasi berbagai permasalahan tersebut sekaligus membentuk sumber daya manusia ASN yang berkompeten adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Pendidikan merupakan suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi sedangkan latihan merupakan salah satu cara untuk memperoleh keterampilan tertentu. Jadi pelatihan dapat dikatakan bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan bagi seseorang atau sekelompok orang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Sibarani, 2022).

Pendidikan dan pelatihan merupakan komponen penting dalam pengembangan sumber daya manusia ASN yang berfungsi untuk mengatasi kesenjangan pengetahuan keterampilan dan sikap seseorang dalam memenuhi tuntutan tugas dan fungsinya dalam menghadapi pertumbuhan dan perkembangan instansi pemerintahan. Pendidikan dan pelatihan adalah salah satu pilar utama dalam pembangunan suatu bangsa serta meningkatkan kualitas SDM yang merupakan langkah strategis dalam mencapai kemajuan dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Dalam hal ini setiap organisasi pemerintahan yang ingin berkembang harus benar - benar memperhatikan Pendidikan dan pelatihan ASN sehingga dapat berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi ASN (Tamba, 2024). Penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan ini memiliki dasar hukum yang kuat Kebijakan ini berdasar pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, khususnya Pasal 49 ayat (1) yang menegaskan bahwa setiap pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Ketentuan tersebut diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, khususnya Pasal 203 yang secara spesifik mengatur bahwa setiap ASN berhak mengembangkan kompetensinya paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.

Pemerintah Kabupaten Malang merupakan salah satu daerah yang berkomitmen untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ASN sebagai upaya mewujudkan organisasi pemerintahan yang bersih, efektif, dan berdaya saing. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengendalian organisasi pemerintahan yang kuat, salah satunya melalui penerapan Pendidikan dan pelatihan ASN secara konsisten. Sehingga ASN di Kabupaten Malang harus mampu memanfaatkan teknologi untuk mempercepat pelayanan publik, meningkatkan transparansi, dan memperkuat akuntabilitas (Diskominfo Kabupaten Malang, 2025).

Pengembangan kompetensi tersebut juga menjadi kebutuhan penting bagi seluruh perangkat daerah di kabupaten malang termasuk pada instansi pemerintahan yaitu Sekretariat DPRD Kabupaten Malang yang merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki tugas memberikan dukungan administrasi kesekretariatan, perencanaan, dan keuangan DPRD, serta menyelenggarakan dukungan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD dalam bidang legislasi, penganggaran, dan pengawasan. Dengan demikian Sekretariat DPRD dituntut untuk memiliki ASN yang berkompeten memahami mekanisme pemerintahan daerah dan mampu memberikan dukungan teknis secara cepat dan tepat agar seluruh kegiatan DPRD dapat berjalan efektif dan optimal (Afandi, 2024).

Komposisi tingkat pendidikan tersebut menunjukkan bahwa meskipun sebagian ASN telah memiliki pendidikan tinggi (S1 dan S2) masih terdapat proporsi yang cukup besar berasal dari latar belakang pendidikan menengah. ASN dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki pemahaman, keterampilan, dan kemampuan kerja yang lebih baik dibandingkan ASN dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah. Temuan ini menegaskan bahwa kesesuaian dan jenjang pendidikan berperan penting dalam meningkatkan kapasitas ASN untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif (Elthara *et al.*, 2025).

Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidakseimbangan kompetensi dalam artian bahwa ketika ASN tersebut disajikan tugas - tugas yang baru tanpa di barengi dengan pelatihan atau bimbingan maka hasil dari tugas yang dikerjakan kurang maksimal (Alia, 2024). Sehingga di sinilah peran suatu instansi sangat penting dalam membagikan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang selaras terhadap tugas dan fungsi pegawainya. Dengan demikian, Sekretariat DPRD Kabupaten Malang telah melaksanakan program atau kegiatan Pendidikan dan pelatihan berdasarkan tugas dan fungsi terhadap para pegawai yang selaras dengan tugas dan fungsinya. Tujuan utama pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan tersebut adalah agar ASN mampu melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan standar kompetensi tugas dan fungsinya sekaligus meningkatkan keberhasilan kinerja suatu instansi serta dapat terbentuknya ASN yang adaptif, inovatif, dan mampu menghadapi berbagai tantangan kompleks di tingkat pemerintahan daerah (Hartanto, 2025).

Sejalan dengan hal tersebut pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi tersebut telah di tuangkan dalam Rencana Kerja (Renja) di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang. Renja Sekretariat DPRD Kabupaten Malang Tahun 2025 merupakan rencana kerja bersifat tahunan yang merupakan penjabaran dari pelaksanaan pembangunan yang telah direncanakan di dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) Sekretariat DPRD Kabupaten Malang Tahun 2021-2026 yang memiliki 2 program, dengan 17 kegiatan dan 83 sub kegiatan (Renja, 2025). Pendidikan dan pelatihan ASN pada Sekretariat DPRD Kabupaten Malang termasuk ke dalam Sub Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Berdasarkan Tugas dan Fungsi dengan Kegiatan Administrasi Kepegawaian Perangkat Daerah dalam Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota.

Sub Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Berdasarkan Tugas dan Fungsi sebagai salah satu program prioritas yang didukung oleh alokasi anggaran resmi. Adanya alokasi anggaran tersebut menunjukkan bahwa komitmen peningkatan kompetensi ASN bukan sekadar kebijakan normatif, melainkan telah diwujudkan dalam bentuk perencanaan operasional yang konkret dan terukur. Hal ini mencerminkan keseriusan Sekretariat DPRD Kabupaten Malang dalam memastikan setiap ASN memperoleh kesempatan pengembangan kompetensi sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan yang diembannya. Sekretariat DPRD Kabupaten Malang memiliki ASN yang berjumlah sebanyak 83 orang.

Keberagaman jabatan tersebut menunjukkan kompleksitas tugas dan fungsi yang harus dijalankan dalam mendukung kinerja lembaga legislatif daerah. Kondisi ini menegaskan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ASN tidak hanya bersifat administratif akan tetapi juga strategis dalam rangka meningkatkan kesesuaian kompetensi pegawai dengan tuntutan jabatan dan tugas yang diemban.

Selain komposisi pangkat dan jabatan terdapat aspek lain dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang adalah jenis – jenis pendidikan dan pelatihan yang dapat diikuti oleh ASN. Jenis pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh ASN menjadi indikator kesesuaian antara pengembangan kompetensi dengan kebutuhan tugas dan fungsi jabatan yang diemban. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan terbukti sebagai salah satu solusi untuk menyelesaikan permasalahan mengenai pengembangan kompetensi pegawai terutama di lingkungan instansi pemerintahan (ZamZamy dan Isbandono, 2024). Meskipun pendidikan dan pelatihan telah dilaksanakan namun pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut masih terdapat beberapa masalah dalam pengimplementasiannya. Salah satu masalah tersebut dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi di sekretariat DPRD Kabupaten Malang adalah peserta pendidikan dan pelatihan pegawai sering tidak sesuai dengan tugas dan fungsinya karena terjadi penggantian peserta akibat kendala tugas dan waktu. Hal ini di perkuat dengan hasil wawancara dengan salah satu pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang.

“Biasanya yang ikut pendidikan dan pelatihan itu sudah ditunjuk sesuai bidangnya, tetapi kadang pegawai yang ditunjuk tidak bisa mengikuti karena ada pekerjaan atau kepentingan lain.

Akhirnya diganti pegawai lain yang tersedia. Jadi, yang ikut pendidikan dan pelatihan kadang tidak sesuai dengan tugas dan fungsinya.” (Wawancara, 29 Oktober 2025).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penggantian peserta pendidikan dan pelatihan pegawai dilakukan karena pegawai yang telah ditunjuk sebelumnya berhalangan mengikuti kegiatan akibat adanya tugas lain yang tidak dapat ditinggalkan. Kondisi ini menyebabkan peserta yang hadir tidak selalu berasal dari bidang atau bagian yang sesuai dengan materi pendidikan dan pelatihan pegawai. Selain permasalahan kesesuaian peserta dan materi pendidikan dan pelatihan pegawai terdapat ditemukan juga permasalahan terkait keterbatasan sarana teknologi informasi yang menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan secara daring. Seiring dengan semakin berkembangnya tren pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berbasis digital atau webinar pelatihan jarak jauh, ketersediaan fasilitas teknologi informasi yang memadai menjadi semakin penting. Mauluya *et al.*, (2021) menegaskan bahwa keterbatasan fasilitas yang dilengkapi dengan perangkat digital merupakan kendala serius dalam pembelajaran berbasis teknologi yang di mana konektivitas teknologi dan internet menjadi permasalahan penting yang menghambat kelancaran proses pembelajaran secara online. Kondisi serupa juga ditemukan di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang di mana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan secara daring terkendala oleh beberapa faktor, antara lain spesifikasi perangkat komputer yang kurang memadai di sekretariat DPRD Kabupaten Malang karena tidak semua pegawai memiliki ketidaktersediaan perangkat pribadi yang mendukung pembelajaran online, dan jaringan internet yang tidak stabil, serta ketiadaan perangkat pendukung daring seperti headset. Keterbatasan fasilitas ini semakin penting mengingat kegiatan pendidikan dan pelatihan pegawai memiliki durasi yang cukup panjang.

Selain kedua permasalahan di atas, terdapat permasalahan mendasar lain yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu belum tersedianya Standar Operasional Prosedur (SOP) khusus yang mengatur secara spesifik alur pemilihan peserta serta pemilihan penggantian peserta pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang. Ketiga permasalahan tersebut secara keseluruhan menunjukkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang belum berjalan secara optimal. Untuk memahami dan menganalisis penyebab belum optimalnya pelaksanaan tersebut, penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh George C. Edward III yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat indikator utama yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Teori ini dipilih karena relevan dalam menjelaskan bagaimana komunikasi kebijakan, ketersediaan sumber daya, komitmen pelaksana, serta mekanisme birokrasi secara bersama-sama memengaruhi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai berbasis tugas dan fungsi di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang.

## METODE

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Fokus penelitian pada implementasi pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang dengan menggunakan indikator implementasi kebijakan menurut George C. Edward III meliputi komunikasi (*communication*), sumber daya (*resources*), disposisi (*disposition*), dan struktur birokrasi (*bureaucratic structure*). Penelitian dilakukan di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang dengan subjek penelitian terdiri dari pejabat struktural dan staf kepegawaian selaku pelaksana kebijakan, serta pegawai ASN selaku peserta pendidikan dan pelatihan. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang sudah dikumpulkan kemudian direduksi, disajikan, dan ditarik kesimpulan.

## HASIL

Kebijakan publik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang secara terencana oleh pemerintah untuk menjawab permasalahan yang ada di masyarakat. Kebijakan publik tidak hanya mencakup tindakan yang secara aktif dilaksanakan, tetapi juga mencakup keputusan pemerintah untuk tidak melakukan suatu tindakan tertentu, yang keduanya sama-sama memberikan dampak bagi kehidupan masyarakat luas. Dye (dalam Igrisa, 2022) mendefinisikan bahwa kebijakan sebagai *“is whatever government choose todo or not to do”* (apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau untuk tidak dilakukan). Abraham Kaplan (dalam Iriawan, 2024) menegaskan bahwa kebijakan publik bukan merupakan sebuah keputusan yang muncul begitu saja tanpa perencanaan, melainkan merupakan hasil dari suatu proses yang dirancang secara sistematis dan terencana demi tercapainya tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Selain itu, kebijakan publik juga mencerminkan berupa nilai-nilai yang dipegang oleh masyarakat maupun pemerintah, serta menggambarkan cara dan pendekatan yang digunakan dalam proses implementasinya.

Pada salah satu tahapan kebijakan publik yakni implementasi kebijakan. Implementasi kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Agustino, 2022) yakni penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu yang menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu. Sesuatu tersebut dilakukan untuk menimbulkan dampak atau akibat yang dapat berupa undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan pengadilan, dan kebijakan yang dibuat oleh lembaga-lembaga pemerintah dalam kehidupan bernegara (Marwiyah, 2022). Sementara itu, Mazmanian dan Sabatier (dalam Iriawan, 2024) memaknai implementasi kebijakan sebagai proses mengubah keputusan-keputusan kebijakan menjadi tindakan operasional di lapangan, sehingga setiap kebijakan yang telah dirumuskan dapat diwujudkan secara nyata melalui program pemerintah, regulasi, maupun mekanisme administrasi lainnya.

Pada penelitian ini, implementasi kebijakan publik yang dikaji yakni implementasi pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang. Kebijakan ini berdasar pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, khususnya Pasal 49 ayat (1) yang menegaskan bahwa setiap pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Ketentuan tersebut diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, khususnya Pasal 203 yang secara spesifik mengatur bahwa setiap ASN berhak mengembangkan kompetensinya paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.

Pada lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Malang, pengembangan kompetensi tersebut dituangkan dalam Rencana Kerja (RENJA) Sekretariat DPRD Kabupaten Malang sebagai dokumen perencanaan tahunan. Kegiatan pendidikan dan pelatihan pegawai tersebut termasuk ke dalam Sub Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Berdasarkan Tugas dan Fungsi dengan Kegiatan Administrasi Kepegawaian Perangkat Daerah dalam Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota. Dengan demikian, komitmen kelembagaan tersebut dalam mengembangkan kompetensi ASNnya tercermin dari dicantumkannya kegiatan pendidikan dan pelatihan pegawai ke dalam dokumen perencanaan tahunan dengan alokasi anggaran yang jelas dan terukur. Adanya kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi ASN agar mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal, sekaligus mendukung terwujudnya reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan pemerintahan daerah.

Adapun unsur-unsur implementasi kebijakan menurut Mazmain dan Sabatier (dalam Marwiyah, 2022) terdiri dari tiga unsur utama yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Unsur pertama adalah program atau kebijakan yang dilaksanakan. Dalam penelitian ini, program yang dimaksud adalah pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang. Unsur kedua adalah kelompok sasaran atau target group, yaitu seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Malang yang sesuai tugas dan fungsi

pendidikan dan pelatihan. Unsur ketiga adalah pelaksana kebijakan (implementor), yaitu pihak yang menjalankan kebijakan tersebut. Pada penelitian ini, pelaksana kebijakan yaitu staf bagian umum melalui bidang tata usaha dan kepegawaian yang melibatkan Kepala Bidang tata usaha dan kepegawaian, staf kepegawaian, dan staf analisis Analisis Sumber Daya Aparatur Ahli Pertama sebagai pelaksana teknis kebijakan.

Merujuk pada hasil penelitian yang telah didapatkan di lapangan, terdapat 4 (empat) indikator yang perlu dipenuhi dalam pencapaian keberhasilan implementasi pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang. Peneliti menggunakan teori dari George C. Edward III (dalam Agustino, 2022) untuk implementasi pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang. Berdasarkan teori tersebut, terdapat 4 (empat) indikator utama dalam implementasi kebijakan, yakni komunikasi yang meliputi transmisi, kejelasan, dan konsistensi, sumber daya yang meliputi staf, informasi, wewenang, dan fasilitas, disposisi yang meliputi efek disposisi, melakukan pengaturan birokrasi, dan insentif, struktur birokrasi yang meliputi membuat SOP yang lebih fleksibel dan melakukan fragmentasi. Berikut analisis implementasi pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang yaitu:

### **Komunikasi**

Dalam model implementasi kebijakan publik yang dikembangkan oleh George C. Edward III (dalam Agustino, 2022), komunikasi merupakan indikator pertama dan penting yang menentukan keberhasilan pelaksanaan suatu kebijakan. Edward III menegaskan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari pembuat kebijakan kepada pelaksana di lapangan sehingga mereka mengetahui dengan jelas apa yang harus dilakukan, kapan, dan kepada siapa kebijakan itu ditujukan. Komunikasi yang efektif menekankan tiga aspek penting yaitu transmisi, kejelasan, dan konsistensi agar tidak terjadi distorsi informasi yang dapat menghambat implementasi kebijakan di lapangan.

Berdasarkan hasil penelitian, indikator komunikasi dalam implementasi pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang secara keseluruhan telah berjalan dengan baik. Ketiga sub indikator komunikasi yaitu transmisi, kejelasan, dan konsistensi telah terpenuhi secara optimal.

### **Sumber Daya**

Menurut George C. Edward III (dalam Agustino, 2022), Sumber daya merupakan salah satu indikator penting yang sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Edward III (dalam Agustino, 2022) menegaskan bahwa meskipun kebijakan telah dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh sikap pelaksana yang positif, pelaksanaannya tetap tidak akan optimal jika tidak ditunjang oleh sumber daya yang memadai, baik dari sisi sumber daya manusia, informasi, kewenangan, maupun fasilitas pendukung. Dalam implementasi pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang, keempat aspek sumber daya tersebut menjadi faktor penentu yang saling melengkapi dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan kebijakan di lapangan. Disposisi

Disposisi merupakan salah satu indikator penting dalam model implementasi kebijakan menurut Edward III (dalam Agustino, 2022). Disposisi berkaitan dengan sikap, komitmen, serta tingkat penerimaan para pelaksana dalam menjalankan kebijakan yang mencerminkan kemauan, integritas, dan kesungguhan pelaksana untuk melaksanakan kebijakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Edward III menegaskan bahwa walaupun komunikasi kebijakan telah berjalan efektif dan sumber daya tersedia secara memadai, implementasi kebijakan tetap berpotensi mengalami kendala apabila pelaksana tidak memiliki sikap positif dan komitmen yang kuat terhadap kebijakan tersebut. Dalam implementasi pendidikan dan pelatihan pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang, disposisi pelaksana menjadi salah satu faktor penentu yang menentukan apakah kebijakan Pendidikan dan pelatihan dapat berjalan secara optimal atau justru terhambat di lapangan. Menurut Edward III (dalam Agustino, 2022), terdapat

tiga elemen penting dalam disposisi yang perlu diperhatikan, yaitu efek disposisi, pengaturan birokrasi, dan insentif.

### **Struktur Birokrasi**

Struktur Birokrasi salah satu faktor penentu dalam keberhasilan implementasi kebijakan menurut model Edward III (dalam Agustino, 2022). Struktur birokrasi meliputi pembagian tugas, hierarki kewenangan, mekanisme koordinasi, serta keberadaan prosedur operasional standar (*Standard Operating Procedure*) yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan kebijakan. Edward III juga menegaskan bahwa struktur birokrasi yang terlalu panjang, kaku, dan tidak jelas berpotensi menghambat proses implementasi, karena dapat memperlambat pengambilan keputusan serta menimbulkan tumpang tindih kewenangan antar unit kerja.

Pada implementasi pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang, struktur birokrasi memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan setiap tahapan pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi pegawai dapat berjalan secara tertib, terkoordinasi, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dua elemen utama yang menjadi fokus analisis dalam indikator struktur birokrasi ini adalah keberadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan fragmentasi.

### **PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang dengan menggunakan model implementasi kebijakan George C. Edward III, dapat disimpulkan bahwa kebijakan pendidikan dan pelatihan pegawai secara umum telah dilaksanakan dengan cukup baik dan mampu mendukung pencapaian tujuan utama kebijakan. Tujuan tersebut meliputi peningkatan kompetensi ASN secara terencana dan berkelanjutan agar mampu melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan standar jabatan masing-masing, sekaligus mendukung terwujudnya reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan administrasi kepada DPRD dalam menjalankan fungsi legislasi, penganggaran, dan pengawasan. Implementasi kebijakan ini memiliki dasar hukum yang kuat, yakni Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, yang secara operasional dituangkan dalam Sub Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Berdasarkan Tugas dan Fungsi dalam Rencana Kerja Sekretariat DPRD Kabupaten Malang Tahun 2025.

Implementasi ini melibatkan berbagai aktor yang saling melengkapi, mulai dari Sekretaris DPRD selaku penanggung jawab tertinggi, Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian selaku koordinator teknis, Staf Analisis Sumber Daya Aparatur Ahli Pertama selaku pelaksana analisis kebutuhan kompetensi, hingga Staf Pengadministrasian Kepegawaian selaku pengelola administrasi kegiatan. Secara umum, para aktor tersebut telah menjalankan peran sesuai tugas dan fungsinya masing-masing sehingga kegiatan pendidikan dan pelatihan dapat terlaksana secara berkelanjutan sepanjang tahun 2025.

Pada indikator komunikasi, implementasi pendidikan dan pelatihan pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang menunjukkan bahwa aspek transmisi, kejelasan, dan konsistensi informasi telah berjalan dengan baik. Informasi mengenai pelaksanaan kegiatan disampaikan secara berjenjang dan terkoordinasi, dimulai dari penerimaan surat resmi instansi penyelenggara, dilanjutkan dengan proses seleksi peserta berdasarkan kesesuaian tugas dan fungsi jabatan, hingga penyampaian kepada pegawai melalui disposisi internal dan grup WhatsApp. Informasi yang disampaikan dinilai lengkap, jelas, dan konsisten mencakup jadwal, lokasi, materi, format pelaksanaan, serta ketentuan pembiayaan dari masing-masing kegiatan. Keberadaan mekanisme komunikasi dua arah melalui grup WhatsApp

juga turut memperkuat kejelasan informasi sehingga pegawai dapat mempersiapkan diri dengan baik sebelum kegiatan berlangsung.

Pada indikator sumber daya, implementasi pendidikan dan pelatihan pegawai didukung oleh ketersediaan staf yang kompeten dalam melaksanakan analisis kebutuhan kompetensi, seleksi peserta, serta pengelolaan administrasi kegiatan secara tertib dan sistematis. Informasi terkait mekanisme dan regulasi pelaksanaan kegiatan tersedia secara memadai bagi seluruh pelaksana melalui surat resmi instansi penyelenggara yang memuat petunjuk teknis secara lengkap. Kewenangan dalam pelaksanaan kebijakan telah terbagi secara proporsional dan memiliki legitimasi formal yang diakui oleh seluruh pihak yang terlibat. Namun demikian, dari sisi fasilitas, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan belum sepenuhnya optimal. Meskipun anggaran yang dialokasikan dalam Renja dinilai cukup untuk mendukung kegiatan luring, pelaksanaan kegiatan daring berupa Webinar yang diikuti oleh 29 orang pegawai menghadapi kendala keterbatasan sarana teknologi informasi berupa spesifikasi perangkat komputer yang kurang memadai, jaringan internet yang tidak stabil, serta belum tersedianya perangkat pendukung yang mencukupi bagi seluruh peserta, sehingga berdampak pada tidak terpenuhinya proses pembelajaran secara optimal.

Pada indikator disposisi, para pelaksana kebijakan secara umum menunjukkan sikap positif, komitmen, dan tanggung jawab yang baik dalam mengelola kegiatan pendidikan dan pelatihan. Penunjukan peserta dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan kesesuaian antara materi kegiatan dan kebutuhan kompetensi jabatan, yang hasilnya dirasakan langsung oleh pegawai peserta melalui relevansi materi yang diterima dengan pekerjaan sehari-hari. Disposisi positif ini diperkuat oleh insentif finansial berupa Tambahan Penghasilan Pegawai yang dikaitkan dengan capaian kinerja, serta insentif non-finansial berupa kepuasan intrinsik dalam menyaksikan perkembangan kompetensi pegawai. Namun demikian, aspek pengaturan birokrasi belum berjalan secara optimal karena tidak tersedianya mekanisme baku yang mengatur penggantian peserta yang berhalangan hadir. Dalam praktiknya, penggantian peserta lebih didasarkan pada ketersediaan jadwal pegawai daripada kesesuaian kompetensi dengan materi kegiatan, sehingga tujuan pengembangan kompetensi yang telah direncanakan tidak selalu dapat tercapai secara optimal dan berpotensi menimbulkan inefisiensi anggaran.

Pada indikator struktur birokrasi, implementasi pendidikan dan pelatihan pegawai didukung oleh fragmentasi kewenangan yang jelas dan proporsional antara Sekretaris DPRD, Kepala Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian, Staf Analisis Sumber Daya Aparatur Ahli Pertama, dan Staf Pengadministrasian Kepegawaian, sehingga tidak terdapat tumpang tindih kewenangan dan koordinasi internal dapat berjalan secara efisien. Namun demikian, Sekretariat DPRD Kabupaten Malang belum memiliki Standar Operasional Prosedur khusus yang mengatur secara spesifik dan komprehensif seluruh tahapan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai. Pelaksanaan selama ini masih mengandalkan kebiasaan kerja yang telah berlangsung serta petunjuk teknis yang bersumber dari surat resmi masing-masing instansi penyelenggara. Ketidadaan SOP ini berdampak berlapis, mulai dari ketidakseragaman alur administrasi antar kegiatan, tingginya ketergantungan pada pengetahuan individu pelaksana yang ada, hingga tidak tersedianya prosedur yang jelas dalam menangani situasi khusus seperti mekanisme penggantian peserta yang tetap memperhatikan kesesuaian kompetensi, sehingga penyusunan SOP khusus menjadi kebutuhan yang mendesak untuk segera dipenuhi agar implementasi kebijakan dapat berjalan lebih konsisten, terukur, dan akuntabel.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang secara umum telah memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kompetensi ASN. Namun, masih terdapat permasalahan yang perlu segera

ditangani, terutama belum adanya SOP khusus yang mengatur seluruh tahapan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, terjadi pergantian peserta yang tidak berbasis kesesuaian kompetensi, serta keterbatasan fasilitas teknologi informasi untuk mendukung pelaksanaan pendidikan dan pelatihan secara daring. Oleh karena itu, guna meningkatkan efektivitas sistem di masa mendatang, diperlukan beberapa langkah strategis yang dapat membantu mengatasi kendala tersebut. Beberapa saran yang dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1. Sekretariat DPRD Kabupaten Malang perlu menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) khusus dan resmi yang mengatur secara komprehensif seluruh tahapan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai, mulai dari analisis kebutuhan kompetensi hingga evaluasi pasca-kegiatan, sehingga pelaksanaan tidak lagi bergantung pada kebiasaan kerja dan petunjuk teknis instansi penyelenggara semata.
2. Perlu dibuat aturan untuk penggantian peserta yang berhalangan hadir, dengan tetap mengutamakan kesesuaian kompetensi jabatan terhadap materi kegiatan, bukan hanya berdasarkan ketersediaan jadwal pegawai, agar tujuan pengembangan kompetensi tetap tercapai dan anggaran digunakan secara efisien.
3. Diperlukan peningkatan dukungan sarana teknologi informasi bagi pegawai yang mengikuti kegiatan secara daring, antara lain melalui penyediaan perangkat komputer yang memadai, perbaikan stabilitas jaringan internet, dan kecukupan perangkat pendukung bagi seluruh peserta Webinar.

## REFERENSI

- Abdal, A. (2015). *Buku Daras Kebijakan Publik*. Pusat Penelitian Dan Penerbitan, Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat, UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Afandi, A. (2024). *Peran Sekretariat DPRD Dalam Meningkatkan Kualitas Legislasi Terhadap Perda Yang Baik Di Kabupaten Jember (Skripsi)*. Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
- Agustino, L. (2022). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik (Edisi Revisi Ke-2, Cetakan Ke-9)*. Alfabeta.
- Alia, N. (2024). *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Pendidikan Dan Pelatihan) Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Bupati Pinrang*. Skripsi, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Anwar, M. R., Ati, N. U., & Suyeno, S. (2024). Implementasi Kebijakan Program Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan (Pendidikan Dan Pelatihan PIM) Tingkat IV Dalam Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Di Kantor BKPSDM Kota Malang. *Respon Publik*, 18(1), 73–81.
- Arifathyani, S. (2023). Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Analisis Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan Guna Terciptanya Reformasi Birokrasi Dan SDM Yang Unggul Di Direktorat Jenderal Minyak Dan Gas Bumi. *Jurnal Pendidikan West Science*, 1(12), 789–800.
- Atiah, K. N. (2022). *Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara (Disertasi Doktoral, Universitas Medan Area)*.
- Boger, E. (2020). *Implementasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Aru Provinsi Maluku*.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed (J. D. Creswell, Penerj.)*. Pustaka Pelajar.
- Daraba, D. (2019). *Reformasi Birokrasi & Pelayanan Publik*. Leisyah.
- Dianto, M. (2020). Implementasi Kebijakan Anggaran Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Di Pemerintahan Provinsi Jambi. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, 4(2), 319–334.

- DPRD Kabupaten Malang. (2024). Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum DPRD Kabupaten Malang. Tersedia pada: <https://jdihdprd.malangkab.go.id/>
- Elthara, D., Jaya, I., & Angela, V. F. (2025). Pengaruh Latar Belakang Pendidikan Terhadap Kompetensi Pegawai Di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. *Edu Sociata: Jurnal Pendidikan Sosiologi*, 8(1), 339–346.
- Gifari, F., & Madhakomala, R. (2023). *Education And Training (Pendidikan Dan Pelatihan)-Based Human Resource Development To Increase Employee Creativity: A Literature Study. Journal Of Advances In Accounting, Economics, And Management*, 1(2), 1–15.
- Hanifah, Z., & Frinaldi, A. (2025). Inovasi Budaya Organisasi Di Sektor Publik: Strategi Adaptasi Terhadap Disrupsi Digital. *Social Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 296.
- Hartanto, B. (2025). Analisis Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Birokrasi Pemerintahan Daerah. *Jurnal Inovasi Dan Teknologi Pendidikan*, 4(2), 516–525.
- Hidayat, N., Hubeis, M., Sukmawati, A., & Eriyatno, E. (2020). Model Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Era Industri 4.0. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*.
- Ibrahim, I., & Tamrin, U. (2024). Peranan Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai Di Kantor Camat Tallo Kota Makassar. *Cendekia: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 4(1), 17.
- Igirisa, I. (2022). Kebijakan Publik: Suatu Tinjauan Teoritis Dan Empiris. Tanah Air Beta.
- Iriawan, H., & Ilma'nun, L. (2024). Teori Kebijakan Publik. PT Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Kadji, Y. (2015). Formulasi Dan Implementasi Kebijakan Publik: Kepemimpinan Dan Perilaku Birokrasi Dalam Fakta Realitas. UNG Press.
- Mahendra, A. (2021). Efektivitas Pendidikan Dan Pelatihan Teknis Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kabupaten Pinrang Provinsi Sulawesi Selatan (Disertasi Doktoral, IPDN Jatinangor).
- Miswar, A. P. M., Abdi, A., & Wahid, N. (2024). Efektivitas Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur Sipil Negara Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Mamuju Tengah. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 5(6), 1229–1241.
- Marwiyah, S. (2022). Kebijakan publik administrasi, perumusan, implementasi, pelaksanaan, analisis dan evaluasi kebijakan publik. CV Mitra Ilmu.
- Manalu, S. T., Hutahaean, M., & Pasaribu, J. (2025). Analisis Efektivitas Pelaksanaan Program Pendidikan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PTPN IV Regional 1 Medan. *Journal Of Comprehensive Science*, 4(3), 1213.
- Moleong, L. J. (2021). Metodologi Penelitian Kualitatif (Revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Nekwek, L. (2022). Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Yalimo Provinsi Papua. *Jurnal Adhikari*, 1(3), 141–151.
- Pemerintah Kabupaten Malang. (2025, 13 Oktober). Dalam Rangka Mewujudkan Birokrasi Yang Bersih, Efektif Dan Berdaya Saing, Bupati Malang Beri Arahan Pada Bimtek Disiplin ASN.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2017). Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2020). Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Pratiwi, D. M., Ilham, M., & Wangsih, W. (2023). Efektivitas Diklat Aparatur Sipil Negara Pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Bandung Kementerian Dalam Negeri. *ABDI MOESTOPO: Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 6(1), 57–69.
- Rachman, T., Asropi, A., & Suhardjo, S. (2024). Pengembangan Dan Modifikasi Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

- (LAKIP) Di BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan. *Learning: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 4(3), 436.
- Salsabilla, A. S. (2025). Efektivitas Program Pendidikan Dan Pelatihan Di Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia. *Perspektif Administrasi Publik Dan Hukum*, 2(2), 129–141.
- Sibarani, L. (2022). Peranan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja ASN Pada Kantor Camat Laguboti Kabupaten Toba Provinsi Sumatera Utara.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D (Edisi Revisi)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D (Cetakan Ke-5)*. Alfabeta.
- Sukmadinata, N. S. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan (Cetakan Ke-12)*. Remaja Rosdakarya.
- Sya'bina, I., Jumaidi, J., & Mahdalina, M. (2025). Implementasi Kebijakan Pengembangan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Balangan. *Jurnal Kebijakan Publik*, 2(1), 435–446.
- Tamba, D. K. T. (2024). *Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru (Skripsi)*. Universitas Lancang Kuning.
- Zamzamy, M. N. R., & Isbandono, P. (2024). Analisis Kebutuhan Diklat Teknis Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkungan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pemerintah Kota Surabaya. *Inovant*, 3(4), 21–30.