

## IMPLEMENTASI MODEL BLENDED LEARNING PADA PELATIHAN DASAR CPNS DI BPSDM PROVINSI JAWA TIMUR

Ratnasari, V. Rudy Handoko & Joko Widodo

Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya  
Email Korespondensi: ratnasari.khamzah@gmail.com

### **ABSTRACT**

*The gap from previous research shows a focus on implementation during the pandemic. The effectiveness of character building and professionalism of civil servants through blended learning is still limited in its studies. Comparison of implementation in various geographical and infrastructure contexts needs to be explored further. In-depth analysis of success factors at the BPSDM of East Java Province is still lacking. The use of policy implementation models such as Korten has also not been widely applied. Comparison of various blended learning models and evaluation of long-term impacts are also areas that need further research. This study aims to; describe and analyze basic CPNS training at the BPSDM of East Java Province and Identify and analyze inhibiting factors in basic CPNS training at the BPSDM of East Java Province. This study uses descriptive research with a qualitative approach. Qualitative descriptive research aims to describe what is currently happening and there are efforts to describe, record, analyze and interpret conditions that are happening or exist. The results of the study show that the implementation of blended learning in Latsar CPNS in East Java shows a dualism between conceptual success and implementation challenges that are rooted in the suitability between elements. The conclusion of this study is that from the Program side, the design is considered modern, logical, and very relevant, successfully encouraging participants' learning independence. However, this program contains fragile assumptions regarding the availability of equitable access to technology and full focus of participants, which are sources of misfit and the Implementing Organization, namely BPSDM East Java, shows strong internal capacity with a strategic vision (Jatim Corpu), LMS infrastructure, and adaptive Widyaiswara HR.*

***Keywords: Implementation, Blended Learning Model & Basic Training***

### **PENDAHULUAN**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memegang peranan krusial dalam organisasi pemerintah, di mana setiap individu yang terlibat dalam aktivitas kerja merupakan aset berharga yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif menjadi fondasi utama dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja, mencapai keunggulan kompetitif, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan mendukung pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan. Manajemen SDM didefinisikan sebagai proses sistematis yang meliputi rekrutmen, pengembangan, motivasi, dan retensi tenaga kerja, dengan fokus pada perencanaan, pengembangan kompetensi, serta pengelolaan tenaga kerja untuk memastikan efektivitas dan efisiensi operasional.

Kompetensi ASN merujuk pada karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan kinerja unggul dalam pekerjaan. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan. Pengembangan kompetensi ASN dilakukan melalui pendidikan formal dan pelatihan klasikal maupun non-klasikal. Standar kompetensi dapat digunakan sebagai acuan untuk menjamin objektivitas dan kualitas pengangkatan pejabat struktural dan fungsional. Kompetensi SDM perlu ditetapkan berdasarkan kebutuhan organisasi untuk

menjalankan roda organisasi. Pengembangan SDM diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian (skills), pengetahuan (knowledge), dan kemampuan (ability). Pengembangan kompetensi ASN penting untuk menghadapi era globalisasi dan mewujudkan ASN kelas dunia. Pelatihan Dasar CPNS bertujuan untuk mengembangkan kompetensi CPNS secara terintegrasi.

Pelatihan Dasar (Latsar) bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) merupakan pendidikan dan pelatihan dalam Masa Prajabatan yang dilakukan secara terintegrasi. Tujuannya adalah untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, serta memperkuat profesionalisme dan kompetensi bidang. Latsar CPNS bertujuan untuk membentuk sikap, mental, kemampuan fisik, dan disiplin CPNS. Kurikulum Latsar CPNS mengacu pada peraturan LAN (Lembaga Administrasi Negara). Peraturan LAN No. 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar CPNS menyatakan bahwa Latsar harus dilaksanakan dengan model blended learning paling lambat 3 tahun sejak peraturan diberlakukan. Konsep pelatihan terintegrasi sejalan dengan strategi 70:20:10. Evaluasi peserta Latsar meliputi sikap perilaku, akademik, aktualisasi, dan penguatan kompetensi teknis bidang tugas.

Mekanisme pelaksanaan Latsar CPNS dapat dilakukan secara blended learning yang memadukan pembelajaran tatap muka dan daring. Tahapan blended learning dalam Latsar CPNS meliputi massive online open courses (MOOC), distance learning (daring), dan klasikal (tatap muka). Peserta Latsar CPNS wajib mempelajari dan lulus MOOC sebelum memasuki pembelajaran klasikal. Selama pelatihan, peserta harus dibebastugaskan dari rutinitas melaksanakan tugas jabatan. Pada seminar rancangan aktualisasi dan seminar aktualisasi, peserta didampingi oleh mentor/atasan langsung. Instansi asal peserta bertanggung jawab memberikan penguatan kompetensi teknis bidang tugas. Penyelenggaraan Latsar CPNS dapat dilakukan melalui pola kerjasama antara BPSDM Provinsi dengan BKD Kabupaten/Kota.

Model pembelajaran campuran (Blended Learning) adalah pendekatan yang mengintegrasikan pembelajaran tatap muka di kelas dengan pembelajaran daring. Model ini bertujuan untuk memaksimalkan proses belajar dengan menggabungkan kedua format tersebut. Blended learning memberikan fleksibilitas dalam cara peserta belajar dan dianggap lebih hemat sumber daya, waktu, dan biaya. Implementasi blended learning pada Latsar CPNS dilakukan melalui tiga komponen: pelatihan mandiri, pembelajaran jarak jauh, dan pembelajaran klasikal. Pelaksanaan Latsar berbasis blended learning dimulai setelah Peraturan LAN No.1 Tahun 2021. Model blended learning perlu terus dikembangkan sesuai dinamika teknologi dan karakteristik peserta. Implementasi blended learning diharapkan lebih efektif dan mencapai hasil optimal. Tantangan implementasi meliputi aspek teknis, metodologis, infrastruktur, literasi digital, dan evaluasi pembelajaran. Keterlibatan peserta dalam sesi daring perlu ditingkatkan, dan pelatihan tambahan mengenai platform daring penting diberikan. Komitmen bersama antara penyelenggara, BPSDM Provinsi, dan Widyaiswara diperlukan untuk keberhasilan implementasi.

Berbagai penelitian telah mengkaji implementasi blended learning pada Latsar CPNS. Agung Suharsono (2020) menemukan kendala jaringan dan pemahaman materi dalam pembelajaran daring. Yuyu Yuningsih (2020) menunjukkan perlunya perbaikan aplikasi e-learning. Arif Efendy (2021) menemukan struktur mata pelatihan terpadu melalui aplikasi SIP TENAN di Jawa Tengah. Penelitian lain menunjukkan pembelajaran praktik dan penilaian sikap perilaku belum maksimal dalam blended learning. Implementasi di Kabupaten Maybrat tidak sepenuhnya sesuai panduan. BKPSDM Kota Solok (2021) menilai blended learning efektif dari segi biaya dan waktu, meskipun ada kendala jaringan. BKPSDM Kabupaten Kerinci (2021) juga melaporkan implementasi efektif dengan kendala jaringan.

Sebagai perbandingan, Latsar CPNS Kementerian Agama tahun 2019 (sebelum blended learning masif) dinilai sudah baik.

Penerapan model Korten untuk menganalisis implementasi blended learning pada Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Jawa Timur akan mempertimbangkan kesesuaian antara program blended learning dengan kebutuhan CPNS di Jawa Timur, kemampuan dan sumber daya BPSDM Provinsi Jawa Timur sebagai organisasi pelaksana, serta karakteristik CPNS di Jawa Timur sebagai kelompok sasaran terhadap metode dan tuntutan pembelajaran blended learning. Penelitian tesis ini menjadi penting untuk memahami implementasi blended learning pada Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Jawa Timur secara komprehensif. Analisis kesesuaian program, pelaksana, dan peserta didik menggunakan model Korten akan mengidentifikasi area perbaikan untuk optimalisasi efektivitas pelatihan. Mengingat investasi besar dalam pengembangan SDM aparatur, pemahaman mendalam tentang implementasi blended learning akan berkontribusi pada peningkatan kualitas ASN di Jawa Timur yang berdampak positif pada pelayanan publik dan pembangunan daerah.

Berdasarkan analisis latar belakang, dapat ditarik benang merah bahwa implementasi model blended learning pada Pelatihan Dasar CPNS di BPSDM Provinsi Jawa Timur merupakan topik yang relevan dan mendesak untuk diteliti. Peran strategis ASN dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, didukung oleh kebijakan nasional mengenai blended learning dalam Latsar, memberikan konteks yang kuat bagi penelitian tesis ini. Meskipun terdapat potensi efisiensi dan efektivitas yang ditawarkan oleh blended learning, tantangan seperti infrastruktur teknologi dan literasi digital perlu diatasi. Analisis terhadap penelitian terdahulu menunjukkan adanya beberapa kajian terkait implementasi blended learning pada Latsar CPNS, namun masih terdapat celah pengetahuan, terutama dalam konteks spesifik BPSDM Provinsi Jawa Timur dan penggunaan model implementasi kebijakan seperti model Korten. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam memahami dinamika implementasi blended learning dan memberikan rekomendasi untuk peningkatan kualitas Latsar CPNS di Jawa Timur, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas pelayanan publik dan pembangunan daerah.

Menurut Wahab (2001:68) arti implementasi kebijakan adalah pelaksana keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang. Namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan eksekutif yang penting atau badan peradilan lainnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin di capai dengan berbagai cara untuk menstruktur atau mengatur proses implementasinya (Ilman & Arumsari, 2021).

Implementasi (Ahmad & Rahman, 2022), diartikan sebagai interaksi antarpenyusunan tujuan dengan sarana-sarana tindakan dalam mencapai tujuan tersebut, atau kemampuan untuk menghubungkan dalam hubungan kausal antara yang diinginkan dengan cara untuk mencapainya. Jadi Implementasi merupakan suatu proses yang dinamis yang melibatkan secara terus menerus usaha-usaha untuk mencari apa yang akan dan dapat di lakukan. Dengan demikian implementasi mengatur kegiatan-kegiatan yang mengarah pada penempatan suatu program kedalam tujuan kebijakan yang diinginkan.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan suatu kebutuhan guna mendukung salah satu bentuk kegiatan peningkatan sumber daya manusia. Kegiatan pendidikan dan pelatihan dipandang sebagai investasi (human investmen) karena perlu membutuhkan perhatian yang besar. Oleh karena itu dalam memperoleh pencapaian yang maksimal dalam pengembangan pegawai maka diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan analisa jabatan.

Manullang (2008:66) menyatakan bahwa “Pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan”. Jadi diklat pegawai merupakan suatu kualifikasi pekerjaan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan, keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja yang sesungguhnya terinci dan rutin agar dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Kaswan (2013:2) mengungkapkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Diklat memungkinkan juga meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Diklat bisa dilakukan di setiap tingkat baik tingkat bawah maupun atas. Pada tingkatan bawah bisa berisikan pengajaran bagaimana mengerjakan suatu tugas misalnya cara mengoperasikan mesin atau membuat sebuah produk. Tujuan dari proses ini adalah untuk menguji apakah Diklat tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Program diklat dapat dilangsungkan di tempat kerja atau di tempat yang disimulasikan sebagai tempat kerja.

Blended learning terdiri dari kata blended yaitu kombinasi atau campuran, dan learning yang artinya belajar. Istilah lain yang sering digunakan ialah *hybrid course* yang artinya kombinasi pembelajaran. Makna asli sekaligus yang paling umum yaitu *blended learning* mengacu pada belajar yang mengkombinasi atau campuran antara pembelajaran tatap muka (*face to face*) dan pembelajaran berbasis online (Teresia, 2023). Menurut Husamah (2014:112), *blended learning* merupakan pembelajaran yang menggabungkan berbagai cara penyampaian, model pengajaran, serta berbagai media teknologi yang beragam. Oleh karena itu, siapa saja yang menerapkan metode blended learning diharapkan mampu menjadi pembelajar yang aktif dan dapat memahami materi (Maninggar et al., 2020).

Istilah *blended* saat ini menjadi tidak asing, maka semakin banyak kombinasi yang dirujuk sebagai *blended learning*. Dalam lingkup metodologi penelitian, digunakan istilah *mix method* untuk menunjukkan kombinasi antara penelitian kuantitatif dan kualitatif. Sementara itu dalam lingkup pembelajaran ada pendekatan eklektif, yaitu mengkombinasikan berbagai pendekatan dalam pembelajaran. Namun, pengertian pembelajaran berbasis *blended learning* merupakan pembelajaran yang mengkombinasi strategi penyampaian pembelajaran menggunakan kegiatan tatap muka, pembelajaran berbasis komputer (*offline*), dan komputer secara online (*internet dan mobile learning*) (Razak, 2021).

## **METODE PENELITIAN**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk mendeskripsikan apa yang saat ini tengah terjadi dan terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, menganalisis serta menginterpretasikan kondisi yang sedang terjadi atau ada (Sukirman, 2021). Pemilihan penggunaan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dirasa paling sesuai oleh peneliti untuk penelitian ini, karena peneliti ingin memberikan deskripsi dan penggambaran implementasi model *blended learning* pada pelatihan dasar CPNS di BPSDM Provinsi Jawa Timur. Sedangkan menurut (Sugiyono, 2013), menjelaskan dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, karena kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dan situasi sosial pada kasus yang dipelajari. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan dan informan (Sugiyono, 2013).

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi model blended learning pada pelatihan dasar CPNS di BPSDM Provinsi Jawa Timur. Peneliti berkeinginan untuk menemukan temuan-temuan penting dan unik di lapangan terkait implementasi model blended learning pada pelatihan dasar CPNS di BPSDM Provinsi Jawa Timur serta faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi model tersebut. Keinginan peneliti untuk meneliti lebih mendalam terhadap gejala-gejala yang muncul di lapangan membuat peneliti tertarik untuk menggunakan pendekatan kualitatif dalam metode penelitian.

Pendekatan kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, hal ini merupakan lawan eksperimen, peneliti ditempatkan sebagai *key instrument*, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2020:9). Oleh karena itu, saya peneliti menggunakan pendekatan ini karena untuk membuktikan kajian yang mendalam mengenai kejadian yang menarik dan unik yang dapat dipaparkan secara lugas mengenai implementasi model blended learning pada pelatihan dasar CPNS di BPSDM Provinsi Jawa Timur. Dalam hal ini peneliti akan mendeskripsikan dalam bentuk kata-kata tertulis atau lisan (sebuah narasi) dengan informasi yang diperoleh dari para narasumber dan hasil pengamatan serta dokumentasi di lapangan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2020:7) bahwa penelitian kualitatif memiliki karakteristik deskriptif, data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar lalu di analisis dan di deskripsikan sehingga mudah dipahami orang lain.

## PEMBAHASAN

### Program

Implementasi sebuah program kebijakan publik, seperti Pelatihan Dasar (Latsar) Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dengan model *blended learning*, bukanlah sekadar proses teknis menjalankan serangkaian kegiatan yang telah dirancang. Ia adalah sebuah proses sosial yang kompleks dan dinamis, di mana keberhasilannya sangat ditentukan oleh interaksi harmonis antara berbagai elemen yang terlibat. David C. Korten, dalam model implementasi programnya, menawarkan sebuah lensa analitis yang kuat untuk memahami kompleksitas ini. Korten berargumen bahwa keberhasilan sebuah program tidak terletak pada kesempurnaan desain program itu sendiri, melainkan pada tingkat kesesuaian (*fit*) atau keselarasan antara tiga elemen krusial: Program, Organisasi Pelaksana, dan Kelompok Sasaran (penerima manfaat). Ketidakeselarasan (*misfit*) di antara ketiga elemen inilah yang menjadi akar dari berbagai tantangan dan kegagalan.

Pandangan Korten menekankan bahwa sebuah program tidak dapat dipandang sebagai entitas statis yang dipaksakan kepada lingkungan. Sebaliknya, program harus mampu beradaptasi, dan organisasi pelaksana serta kelompok sasaran pun harus memiliki kapasitas untuk berinteraksi secara produktif dengan program tersebut. Dimensi Program dalam model Korten tidak hanya mencakup kurikulum atau materi, tetapi juga asumsi-asumsi yang melekat di dalamnya, seperti teknologi yang dibutuhkan, tingkat kemandirian yang diharapkan dari peserta, dan sumber daya yang diasumsikan tersedia. Analisis ini akan membedah implementasi Latsar CPNS blended learning di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur dengan memfokuskan pada dimensi Program, seraya menguji kesesuaiannya dengan kapasitas Organisasi Pelaksana (BPSDM Jatim dan para Widyaiswara) serta realitas kondisi yang dihadapi oleh Kelompok Sasaran (peserta Latsar CPNS).

Implementasi Latsar CPNS model blended learning oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur merupakan sebuah manifestasi dari kebijakan nasional yang dirancang oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN). Desain Program ini secara fundamental mengubah paradigma pelatihan dari yang sebelumnya dominan tatap muka menjadi sebuah ekosistem pembelajaran yang hibrida. Arsitektur program ini, sebagaimana diatur dalam Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2021, secara cermat membagi perjalanan belajar CPNS ke dalam beberapa tahapan yang saling terkait, masing-masing dengan moda penyampaian, tujuan, dan alokasi waktu yang spesifik. Dasar dari desain ini adalah kepatuhan terhadap standar nasional, sebuah poin yang ditegaskan oleh kepemimpinan BPSDM Jatim yang menyatakan bahwa seluruh kurikulum bersumber murni dari LAN. Namun, BPSDM Jatim tidak bertindak sebagai pelaksana pasif, melainkan melakukan adaptasi dan perincian lebih lanjut agar sesuai dengan konteks dan kondisi lokal. Inisiatif adaptasi ini merupakan langkah awal yang krusial dalam upaya mencari kesesuaian antara program dan organisasi pelaksana.

Struktur program ini secara logis dirancang untuk membangun kompetensi secara bertahap. Tahap awal, *Massive Open Online Course* (MOOC) atau Pelatihan Mandiri, dirancang sebagai fondasi di mana peserta secara asinkron mempelajari konsep-konsep dasar. Tahap ini menuntut tingkat kemandirian dan disiplin diri yang tinggi dari peserta. Selanjutnya, tahap Distance Learning memadukan sesi *Synchronous* (interaksi virtual langsung dengan Widyaiswara) dan *Asynchronous* (penugasan mandiri), yang bertujuan untuk memperdalam pemahaman teori. Puncak dari program ini adalah tahap Aktualisasi, di mana peserta kembali ke instansi masing-masing untuk menerapkan apa yang telah mereka pelajari dalam sebuah proyek perubahan nyata, yang bobot penilaiannya mencapai 50%. Terakhir, program ditutup dengan tahap Klasikal atau tatap muka yang singkat namun intensif, yang difokuskan pada evaluasi, pendalaman, dan penguatan jejaring.

Logika di balik pembagian ini sangat jelas: fase daring dimanfaatkan untuk efisiensi penyampaian materi teoritis dan konseptual, sementara fase tatap muka dan aktualisasi di tempat kerja digunakan untuk pendalaman, praktik, dan internalisasi nilai. Dari perspektif desain Program, arsitektur ini tampak solid dan modern. Hal ini pun divalidasi oleh pengalaman peserta. Mereka merasakan bahwa model *blended learning* ini sangat bermanfaat dalam memberikan fleksibilitas, memungkinkan mereka untuk belajar tanpa harus meninggalkan keluarga atau mengeluarkan biaya akomodasi yang besar untuk waktu yang lama, suatu hal yang sangat relevan bagi CPNS yang ditempatkan di berbagai daerah seperti Trenggalek atau Bojonegoro. Lebih dari itu, model ini secara efektif mendorong pengembangan kompetensi krusial abad ke-21, yaitu kemandirian belajar, karena peserta dipaksa untuk proaktif menggali materi secara mandiri. Dari sudut pandang ini, terjadi kesesuaian (*fit*) yang tinggi antara desain program dengan kebutuhan dan preferensi gaya hidup kelompok sasaran dari generasi milenial.

Program blended learning secara fundamental mengubah peran Widyaiswara dari seorang penceramah di depan kelas menjadi seorang fasilitator, moderator, mentor, dan kurator konten di dunia maya. Peran ini menuntut serangkaian kompetensi pedagogi digital yang berbeda, seperti kemampuan merancang sesi daring yang interaktif, memoderasi diskusi di forum, memberikan umpan balik yang efektif secara tertulis, dan mengatasi masalah-masalah teknis dasar. Realitasnya, transisi ini merupakan sebuah tantangan. Pernyataan Widyaiswara yang merasa bahwa pertemuan tatap muka tetap *the best* karena kemistrinya lebih dapat mengindikasikan adanya preferensi atau zona nyaman pada metode konvensional. Hal ini, ditambah dengan temuan penelitian lain di konteks serupa yang menunjukkan kompetensi IT Widyaiswara yang masih perlu ditingkatkan, menandakan adanya potensi ketidaksesuaian antara tuntutan peran fasilitator dalam program dengan kesiapan dan kompetensi

sebagian Widyaiswara. Tanpa investasi yang sistematis dan berkelanjutan dalam pengembangan kapasitas digital Widyaiswara, BPSDM sebagai organisasi pelaksana akan kesulitan untuk mengeksekusi program secara optimal sesuai dengan desainnya.

Bobot evaluasi terbesar dalam Program ini yakni sebesar 50% diletakkan pada tahap aktualisasi, yang pelaksanaannya berada di instansi asal peserta di bawah bimbingan mentor (atasan langsung). Keputusan desain ini sangat tepat secara konseptual karena menekankan pada penerapan praktis. Namun, ini juga menciptakan ketergantungan yang sangat besar pada faktor eksternal yang berada di luar kendali langsung BPSDM Jatim. Kualitas mentoring, dukungan dari lingkungan kerja, dan komitmen atasan langsung sangat bervariasi antar instansi. Ketika program sangat bergantung pada variabel yang tidak dapat distandarisi dan dikontrol kualitasnya oleh organisasi pelaksana, maka ini membuka peluang terjadinya ketidaksesuaian antara tujuan ideal program (aktualisasi berkualitas) dengan kapasitas ekosistem pendukungnya (kualitas mentor dan lingkungan kerja di instansi asal).

Secara keseluruhan, analisis dengan model Korten menunjukkan bahwa Program Latsar CPNS blended learning di BPSDM Jawa Timur memiliki desain yang kuat, logis, dan relevan dengan kebutuhan zaman. Terjadi kesesuaian yang baik pada level konseptual dengan kebutuhan fleksibilitas peserta. Namun, implementasinya terhambat oleh serangkaian ketidaksesuaian yang berakar pada asumsi-asumsi program yang tidak sepenuhnya sejalan dengan realitas infrastruktur, komitmen ekosistem, dan kesiapan kapasitas sumber daya manusia, baik di sisi peserta maupun organisasi pelaksana.

### **Organisasi pelaksana**

Implementasi kebijakan publik atau program pembangunan bukanlah sekadar proses mekanis dalam menjalankan serangkaian instruksi yang telah dirancang. David C. Korten, dalam model implementasinya yang berpengaruh, berargumen bahwa keberhasilan sebuah program sangat ditentukan oleh tingkat keselarasan atau kecocokan (*fit*) antara tiga elemen krusial yakni program itu sendiri, kelompok sasaran (*beneficiaries*), dan organisasi pelaksana (*implementing organization*). Kegagalan seringkali bukan berasal dari cacat pada salah satu elemen secara terisolasi, melainkan dari ketidaksesuaian sistemik di antara ketiganya. Dalam konteks ini, dimensi Organisasi Pelaksana menjadi sentral. Korten tidak melihat organisasi pelaksana hanya sebagai entitas pasif yang menjalankan perintah, tetapi sebagai organisme hidup yang memiliki kapasitas, sumber daya, struktur, proses manajerial, dan budaya kerja.

Kesesuaian organisasi pelaksana dengan program yang dijalankannya berarti organisasi tersebut harus memiliki kapabilitas, kompetensi, dan mekanisme internal yang memadai untuk menerjemahkan desain program yang ideal menjadi sebuah realitas operasional yang efektif. Ini mencakup segala hal, mulai dari visi strategis kepemimpinan, kompetensi teknis sumber daya manusia di garda terdepan seperti para fasilitator atau Widyaiswara, ketersediaan sarana dan prasarana yang andal, hingga kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan merespons tantangan yang muncul dari lingkungan eksternal. Sebuah program yang canggih secara konseptual, seperti *blended learning*, akan menjadi sia-sia jika diimplementasikan oleh organisasi yang tidak memiliki kesiapan digital, kapasitas SDM yang relevan, atau mekanisme dukungan yang responsif. Oleh karena itu, menganalisis BPSDM Provinsi Jawa Timur sebagai organisasi pelaksana tidak hanya berarti melihat apa yang mereka lakukan, tetapi juga mengevaluasi seberapa dalam kapasitas internal mereka selaras dengan tuntutan kompleks dari program Latsar CPNS model *blended learning*.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur, sebagai motor

penggerak utama penyelenggaraan Latsar CPNS di wilayahnya, menunjukkan postur sebagai organisasi yang proaktif dan sadar akan tuntutan zaman. Mereka tidak hanya mengadopsi kebijakan *blended learning* sebagai sebuah kewajiban dari pemerintah pusat (Lembaga Administrasi Negara - LAN), tetapi juga telah membangun fondasi-fondasi strategis untuk mendukung transformasi digital dalam pengembangan kompetensi aparatur. Hal ini terlihat dari keberadaan *Learning Management System* (LMS) dengan domain [bpsdmjatim.asnunggul.lan.go.id](http://bpsdmjatim.asnunggul.lan.go.id) yang menjadi pusat ekosistem pembelajaran digital, serta pengembangan visi jangka panjang menuju *Corporate University* (Corpu). Visi Corpu ini menandakan sebuah ambisi kelembagaan untuk tidak lagi menjadi sekadar penyelenggara pelatihan rutin, melainkan menjadi pusat pembelajaran strategis yang terintegrasi, fleksibel, dan relevan dengan kebutuhan organisasi pemerintah daerah. Inisiatif-inisiatif ini menunjukkan adanya kapasitas manajerial dan kesadaran strategis di tingkat pimpinan bahwa masa depan pengembangan SDM terletak pada model-model pembelajaran yang inovatif dan berbasis teknologi. Kapasitas awal ini secara teoretis menciptakan landasan yang kuat untuk terwujudnya kesesuaian antara program *blended learning* yang menuntut kemandirian digital dengan organisasi pelaksana yang siap secara visi dan infrastruktur dasar.

Kekuatan sesungguhnya dari sebuah organisasi pelaksana terletak pada sumber daya manusianya, yaitu para Widyaiswara yang berperan sebagai ujung tombak fasilitasi pembelajaran. Dalam model *blended learning*, peran mereka mengalami transformasi fundamental. Mereka tidak lagi hanya menjadi penceramah di depan kelas, melainkan harus mampu menjadi fasilitator, moderator, mentor, dan kurator konten di dua arena yang sangat berbeda: daring dan luring. Interpretasi dari hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa para Widyaiswara di BPSDM Jawa Timur memiliki kesadaran tinggi akan dualisme peran ini. Ada pengakuan tulus bahwa interaksi tatap muka memiliki keunggulan tak tergantikan dalam membangun kemistri dan pemahaman mendalam. Pada saat yang sama, mereka juga harus beradaptasi menjadi fasilitator yang memoderasi diskusi virtual dan memantik pemikiran kritis peserta melalui platform digital. Transisi ini diakui sebagai sebuah tantangan yang menuntut penguasaan *skill* yang berbeda dan pengembangan kompetensi berkelanjutan. Diidentifikasi bahwa belum semua Widyaiswara sepenuhnya memahami esensi dan teknis pelaksanaan *blended learning*, dan kemampuan teknologi informasi (IT) mereka masih perlu ditingkatkan secara signifikan. Ini mengindikasikan bahwa tantangan peningkatan kompetensi digital fasilitator adalah isu yang bersifat universal dalam adopsi *blended learning* di sektor publik. Meskipun BPSDM Jatim memiliki Widyaiswara yang adaptif, memastikan seluruh korps pengajar memiliki tingkat penguasaan pedagogi digital yang merata dan percaya diri dalam memanfaatkannya secara optimal tetap menjadi pekerjaan rumah yang krusial untuk menjaga keselarasan antara kapasitas SDM dengan tuntutan program.

Di level manajerial, BPSDM Jawa Timur menunjukkan kematangan visi yang melampaui sekadar *output* pelatihan. Ambisi untuk mulai mengukur dampak diklat, bukan lagi hanya jumlah lulusan, menunjukkan pergeseran fokus ke arah *outcome* (perubahan perilaku) dan *impact* (kontribusi pada kinerja organisasi asal peserta). Visi ini sangat selaras dengan tujuan akhir dari setiap program pengembangan SDM yang berkualitas. Akan tetapi, visi ideal ini seringkali harus berhadapan dengan realitas sistemik yang berada di luar kendali penuh BPSDM. Munculnya keluhan mengenai sulitnya mendapatkan komitmen anggaran dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lain untuk pelatihan berbayar menguak adanya friksi dalam ekosistem birokrasi yang lebih luas. Hal ini menunjukkan sebuah bentuk ketidaksesuaian (*misfit*) di mana BPSDM sebagai organisasi pelaksana memiliki aspirasi untuk meningkatkan kualitas, namun terhambat oleh kurangnya kesadaran atau komitmen dari pemangku kepentingan eksternal. Ketidaksiharasan ini menempatkan BPSDM dalam posisi yang sulit; mereka adalah mesin yang kuat dan visioner, namun harus beroperasi di atas rel yang tidak sepenuhnya

mendukung, yang pada akhirnya dapat menghambat akselerasi dan inovasi program.

Efektivitas BPSDM sebagai organisasi pelaksana secara signifikan terkikis oleh adanya ketidaksesuaian dengan lingkungan eksternal yang lebih luas. Keberhasilan implementasi program *blended learning* ternyata tidak hanya bergantung pada apa yang terjadi di dalam dinding BPSDM, tetapi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar kendali langsung mereka. Faktor-faktor ini mencakup komitmen anggaran dan dukungan dari instansi pemerintah daerah lain, keseriusan instansi asal dalam mematuhi aturan pembebasan tugas peserta, serta isu yang lebih makro yaitu disparitas infrastruktur digital di berbagai wilayah Jawa Timur. Dengan demikian, BPSDM Jawa Timur dapat diibaratkan sebagai sebuah mesin yang dirancang dengan baik dan memiliki potensi besar, namun performanya terhambat karena harus berjalan di atas sebuah ekosistem yang belum sepenuhnya selaras dan mendukung. Tantangan terbesar bagi BPSDM ke depan bukan hanya soal meningkatkan kapasitas internal, tetapi juga bagaimana membangun pengaruh, advokasi, dan mekanisme koordinasi yang lebih kuat untuk menyelaraskan seluruh ekosistem pemangku kepentingan demi keberhasilan bersama dalam mencetak ASN yang berkualitas.

### **Kelompok sasaran**

Model implementasi program yang digagas oleh David C. Korten menawarkan sebuah lensa analitis yang kuat untuk membedah keberhasilan atau kegagalan sebuah kebijakan. Inti dari pandangan Korten adalah konsep kesesuaian (*fit* atau *suitability*) antara tiga elemen fundamental yang saling berinteraksi yakni (1) Program itu sendiri, yang mencakup desain, tujuan, dan teknologi yang digunakan; (2) Organisasi Pelaksana, yakni lembaga yang bertanggung jawab menjalankan program beserta kapasitas dan sumber dayanya; dan (3) Kelompok Sasaran (*beneficiaries*), yaitu para penerima manfaat dengan segala karakteristik, kebutuhan, kondisi, dan lingkungan yang melingkupi mereka. Menurut Korten, sebuah program akan berhasil jika terdapat keselarasan yang harmonis di antara ketiga elemen tersebut. Sebaliknya, ketidaksesuaian (*misfit*) di antara ketiganya akan menjadi sumber utama hambatan dan kegagalan program.

Dimensi kelompok sasaran memegang peranan yang amat krusial, namun seringkali menjadi elemen yang paling diabaikan dalam perancangan program. Korten menekankan bahwa sebuah program tidak dapat dirancang secara steril di ruang hampa, melainkan harus relevan dan responsif terhadap realitas yang dihadapi oleh targetnya. Analisis terhadap kelompok sasaran melampaui sekadar data demografis; ia menuntut pemahaman mendalam tentang kebutuhan nyata mereka, aspirasi, kapasitas yang dimiliki (termasuk literasi digital dan kepemilikan perangkat), serta kondisi lingkungan sosio-kultural dan infrastruktur yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk berpartisipasi dan menyerap manfaat program. Kegagalan untuk memahami secara akurat dan mengakomodasi realitas kelompok sasaran akan menciptakan sebuah program yang, meskipun mungkin sempurna di atas kertas, pada praktiknya menjadi tidak efektif, sulit diakses, dan akhirnya gagal mencapai tujuannya. Dalam konteks Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS model *blended learning*, analisis terhadap peserta sebagai kelompok sasaran menjadi kunci untuk mengungkap apakah model pembelajaran yang modern dan fleksibel ini benar-benar sesuai dengan kondisi riil para calon abdi negara di lapangan, atau justru menciptakan serangkaian tantangan baru yang menghambat proses pembentukan karakter dan kompetensi mereka.

Implementasi model *blended learning* dalam Latsar CPNS di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur menyajikan sebuah potret dualisme yang tajam ketika dianalisis melalui lensa kelompok sasaran. Di satu sisi, program ini menawarkan sebuah kesesuaian yang nyaris

sempurna dengan kebutuhan dan karakteristik generasi baru aparatur. Peserta Latsar, yang mayoritas berasal dari generasi milenial, secara inheren mendambakan fleksibilitas, kemandirian, dan efisiensi—nilai-nilai yang menjadi jantung dari model pembelajaran campuran. Manfaat ini dirasakan secara langsung dan menjadi poin apresiasi tertinggi dari para peserta. Anita Agustiani, seorang peserta dari Trenggalek, mengungkapkan betapa model ini menjawab kebutuhan personalnya, Manfaatnya banyak banget! Paling kerasa itu jadi lebih fleksibel. Nggak harus ninggalin rumah lama-lama, apalagi kan saya ada keluarga di Trenggalek. Pernyataan ini diamini oleh Angga Dwi Prakoso, peserta dari Bojonegoro, yang menyoroti aspek efisiensi, Paling kerasa itu fleksibilitasnya. Jadi bisa tetap di Bojonegoro, nggak harus ngekos atau jauh dari rumah terus-terusan. Kesaksian ini menunjukkan adanya kesesuaian (*fit*) yang kuat antara karakteristik program (fleksibilitas) dengan kebutuhan kelompok sasaran (keseimbangan kerja-hidup dan efisiensi biaya). Lebih jauh, model ini secara tidak langsung mendorong pengembangan kompetensi krusial di era digital. Anita menambahkan, Jadi lebih mandiri juga belajarnya, karena materi online-nya kan harus kita kulik sendiri. Ini menunjukkan bahwa program berhasil mendorong kemandirian belajar, sebuah keterampilan vital bagi ASN modern. Dari perspektif ini, BPSDM Jawa Timur, dengan mengadopsi pedoman dari Lembaga Administrasi Negara (LAN), telah berhasil merancang sebuah program yang tampaknya sangat sesuai dengan profil kelompok sasarannya.

Di balik fasad kesesuaian yang ideal tersebut, terbentang sebuah realitas lapangan yang kompleks dan penuh tantangan, yang mengungkap adanya ketidaksesuaian (*misfit*) yang signifikan antara asumsi program dengan kondisi riil kelompok sasaran. Ketidaksesuaian pertama dan yang paling fundamental adalah terkait infrastruktur teknologi dan aksesibilitas. Program *blended learning* secara implisit mengasumsikan bahwa seluruh peserta memiliki akses yang setara dan stabil terhadap dua hal: koneksi internet yang andal dan perangkat (laptop) yang memadai. Asumsi ini ternyata menjadi titik rapuh dalam implementasi di Jawa Timur. Meskipun data agregat seperti Indeks Masyarakat Digital (IMDI) Provinsi Jawa Timur tahun 2023 menunjukkan angka yang baik (45,59, di atas rata-rata nasional), data ini menutupi disparitas yang tajam antarwilayah. Pengalaman para peserta menjadi bukti nyata dari jurang digital ini. Anita, yang berdomisili di Trenggalek, mengeluhkan, Kendalanya itu mostly di sinyal internet. Di beberapa area di wilayah Kabupaten Trenggalek, jaringan internet masih agak susah. Keluhan serupa datang dari Angga di Bojonegoro, Kendala paling utama juga dimasalah sinyal internet di beberapa desa di Bojonegoro ini masih sering rewel.

Analisis mendalam terhadap kelompok sasaran Latsar CPNS di BPSDM Jawa Timur menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *blended learning* tidak dapat diukur hanya dari kecanggihan platform atau desain kurikulum semata. Ada sebuah jurang yang signifikan antara program yang dirancang di tingkat kebijakan dengan realitas yang dijalani oleh para pesertanya. Model pembelajaran ini, yang di atas kertas tampak efisien dan modern, dalam praktiknya justru membebani sebagian peserta dengan tantangan infrastruktur dan tekanan beban kerja ganda yang berada di luar kendali mereka. Ketidaksesuaian ini, dalam terminologi Kortzen, adalah akar masalah yang menghambat pencapaian tujuan Latsar secara optimal. Pengalaman kelompok sasaran ini mengirimkan pesan yang kuat bahwa tanpa adanya dukungan infrastruktur digital yang merata dan komitmen kelembagaan yang kokoh dari semua pihak, terutama instansi asal peserta, maka potensi penuh dari model *blended learning* untuk membentuk ASN yang unggul akan sulit terwujud. Program akan terus berjalan, namun efektivitasnya akan selalu tergerus oleh realitas lapangan yang belum sepenuhnya siap.

## KESIMPULAN

Berangkat dari penyajian data dan Analisa hasil penelitian tentang implementasi *blended learning* pada Latsar CPNS di Jawa Timur, maka dapat ditarik Kesimpulan sebagai berikut; berdasarkan analisis model David C. Korten, implementasi *blended learning* pada Latsar CPNS di Jawa Timur menunjukkan sebuah dualisme antara keberhasilan konseptual dan tantangan implementasi yang berakar pada kesesuaian antar elemen. Dari sisi Program, desainnya dinilai modern, logis, dan sangat relevan, berhasil mendorong kemandirian belajar peserta. Namun, program ini mengandung asumsi yang rapuh terkait ketersediaan akses teknologi yang merata dan fokus penuh peserta, yang menjadi sumber ketidaksesuaian (*misfit*). Organisasi Pelaksana, yakni BPSDM Jawa Timur, menunjukkan kapasitas internal yang kuat dengan visi strategis (Jatim Corpu), infrastruktur LMS, dan SDM Widyaiswara yang adaptif. Akan tetapi, efektivitasnya terkikis oleh faktor eksternal di luar kendalinya, seperti komitmen instansi lain dan disparitas infrastruktur digital regional. Terakhir, Kelompok Sasaran (peserta CPNS) merasakan adanya kesesuaian (*fit*) yang tinggi pada aspek fleksibilitas yang ditawarkan program. Namun, mereka juga menjadi korban utama dari *misfit* program, di mana mereka menghadapi kendala nyata seperti sinyal internet yang buruk di daerahnya dan beban kerja ganda dari instansi asal, yang pada akhirnya mengganggu fokus dan motivasi belajar.

Faktor penghambat implementasi model *blended learning* pada Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Jawa Timur bersifat kompleks dan saling terkait, yang dapat dikategorikan ke dalam tiga domain utama. Pertama, kendala paling fundamental adalah keterbatasan infrastruktur teknologi, terutama kualitas jaringan internet yang tidak merata di berbagai daerah seperti Bojonegoro dan Trenggalek, yang menyebabkan gangguan belajar dan menurunkan motivasi peserta. Masalah ini diperparah oleh asumsi kepemilikan laptop pribadi yang memadai oleh semua peserta, yang berpotensi menciptakan kesenjangan akses. Kedua, dari sisi sumber daya manusia, ditemukan tantangan berupa fluktuasi motivasi peserta yang dipengaruhi oleh kendala teknis dan beban kerja, serta kesiapan Widyaiswara yang belum merata dalam menguasai pedagogi digital yang esensial untuk fasilitasi daring yang efektif. Ketiga, dalam aspek manajemen dan koordinasi, penghambat signifikan muncul dari kurangnya dukungan penuh instansi asal peserta, yang seringkali tidak membebastugaskan mereka secara total sehingga menimbulkan beban kerja ganda dan menggerus fokus belajar. Secara kolektif, faktor-faktor ini menciptakan ketidaksesuaian sistemik yang mengancam efektivitas program.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, J., Suryono, S. A., & Agustina, E. (2022). *Implementasi Pendaftaran Penduduk Sebagai Upaya Tertib Administrasi Ditinjau Dari Hukum Administrasi Negara Di Kota Palembang*. 20, 161-172.
- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974-980. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>
- Agus Suharsono. (2021). Implementasi Pelatihan Kepemimpinan Administrator secara Jarak Jauh di Lingkungan Kementerian Keuangan. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 16(1), 67-75. <https://doi.org/10.47441/jkp.v16i1.150>
- Ahmad, M. S., & Rahman, A. (2022). Public Service Innovation Population Administration Service System in Inland and Border Areas North Kalimantan (SIPELANDUKILAT). *KnE Social Sciences*, 2022, 33-48. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.10926>
- Creswell, J. W. (2008). *Educational Research (Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research)*. USA: Pearson.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches 4th ed.* UK:

Sage Publications.

- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>
- Haryoko, S., Bahartiar, & Arwadi, F. (2020). *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep, Teknik, & Prosedur Analisis)*.
- Hasibuan, S., Rodliyah, I., Thalhah, S. Z., Ratnaningsih, P. W., & E, A. A. M. S. (2022). Media penelitian kualitatif. In *Jurnal EQUILIBRIUM* (Vol. 5, Issue January).
- Ilman, A. A. N., & Arumsari, N. (2021). Implementasi Kebijakan Pelayanan Publik Berbasis Electronical Government melalui Aplikasi Blakasuta di Tiga Kantor Kecamatan Kabupaten Brebes. *Unnes Political Science Journal*, 5(2), 69–73. <https://doi.org/10.15294/upsj.v5i2.50318>
- Indira Amaliasari, B. P. P. (2019). Implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan nasional tingkat ii melalui e-learning di lembaga administrasi negara. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14. [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Indrayani, E. (2016). E-Government Konsep, Implementasi dan Perkembangannya di Indonesia (Buku Literatur MK E-Government). In *LPP Balai Insan Cendikia* (Issue February).
- Janah, B. U., & Ristianah, N. (2024). Penerapan Metode Blended Learning dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam. *Sasana: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(2), 121–128. <https://doi.org/10.56854/sasana.v2i2.318>
- Maninggar, H. W., Sujarwoto, & Sentanu, I. G. E. P. S. (2020). Efektivitas Pelaksanaan Model Pelatihan Blended Learning Pada Pelatihan kepemimpinan Aparatur Negara (Studi Pada Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 6(5), 258–264.
- Muhammad Ernoval Helmi. (2015). *Efektivitas pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil dengan metode blended learning di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kota padang provinsi sumatera barat*. 6.
- Murdiyanto, E. (2020). Metode Penelitian Kualitatif (Sistematika Penelitian Kualitatif). In *Yogyakarta Press*.  
[http://www.academia.edu/download/35360663/METODE\\_PENELITIAN\\_KUALITAIF.doc](http://www.academia.edu/download/35360663/METODE_PENELITIAN_KUALITAIF.doc)  
x
- Nisa, N. K. (2024). Efektivitas Penerapan Pelatihan Model Blended Learning Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Bpsdmd Provinsi Banten. *Prosiding Seminar Nasional Administrasi ....*  
<http://kampus.stiabanten.ac.id/ojs/index.php/pena/article/view/156%0Ahttp://kampus.stiabanten.ac.id/ojs/index.php/pena/article/download/156/165>
- Octiorizaldy, D., Ahmad, M., & Rochanah, S. (2024). *Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Administrator dalam Implementasi Program Pengembangan Kepegawaian di Pusat Pengembangan Kepegawaian ASN Badan Kepegawaian Negara*. 5(11), 4908–4919.
- Pati, B., Ferdian, K. J., & Rahman, B. (2022). Implementasi Kebijakan Inovasi Pelayanan Publik Berbasis E-Government : Studi Terhadap Aplikasi Smart in Pirt Di Dinas Kesehatan Kabupaten Bangka. *Jurnal Trias Politika*, 6(2), 245–263. <https://doi.org/10.33373/jtp.v6i2.4600>
- Rahmat, P. S. (2009). Penelitian Kualitatif. In *Journal Equilibrium: Vol. 5 No. 9* (pp. 1–8). [yusuf.staff.ub.ac.id/files/2012/11/Jurnal-Penelitian-Kualitatif.pdf](http://yusuf.staff.ub.ac.id/files/2012/11/Jurnal-Penelitian-Kualitatif.pdf)

- Razak, A. (2021). Efektivitas Blended Learning: Studi Kasus Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Di Masa Covid 19 Pada Balai Diklat Keagamaan Manado. *Transformasi*, 3(2), 148-187. <https://transformasi.kemenag.go.id/index.php/journal/article/view/54>
- Sadieda, L. U., Wahyudi, B., Dwi Kirana, R., Kamaliyyah, S., & Arsyavina, V. (2022). Implementasi Model Blended Learning Pada Pembelajaran Matematika Berbasis Kurikulum Merdeka. *JRPM (Jurnal Review Pembelajaran Matematika)*, 7(1), 55-72. <https://doi.org/10.15642/jrpm.2022.7.1.55-72>
- Sahir, S. H. (2022). *Metodologi penelitian*.
- Sugiyono. (2013). *Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian*. 1, 1-9.
- Sugiyono. (2020). Metodologi Penelitian Kualitatif. In *PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI* (Issue March). <https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en>
- Sukirman. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Pengantar*. Penerbit Aksara Timur.
- Teresia, A. W. (2023). Implementasi LATSAR Blended Learning dalam mewujudkan Core Values BerAKHLAK bagi Pegawai Negeri Sipil. 526-533.