

A Sociological Legal Approach to the Implementation of Civil Servants' Competency Development through the Integrated Learning System at the Religious Training Center of Pekanbaru Post-Law No. 20 of 2023

Pendekatan Hukum Sosiologis dalam Implementasi Pengembangan Kompetensi ASN melalui Sistem Pembelajaran Terintegrasi di Loka Diklat Keagamaan Pekanbaru Pasca UU No. 20 Tahun 2023

Eko Oktaviadi^{1*} Sudi Fahmi² Ardiansah³

^{1,2,3}Universitas Lancang Kuning, Indonesia

* Email: eko.oktaviadi@gmail.com

Email: sudifahmi@unilak.ac.id

Email: ardiansah@unilak.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the implementation of civil servant competency development at the Religious Training Center (Loka Diklat) of Pekanbaru based on Law No. 20 of 2023 on the State Civil Apparatus (ASN), using a sociological legal approach. The research focuses on the implementation of an integrated learning system covering technical, managerial, and socio-cultural competencies. A qualitative method was applied, involving observation, interviews, and document analysis. The findings reveal that although the blended learning model and digital training have been introduced, the program still encounters serious challenges such as limited internet access, excessive workload, and non-contextual training modules. The bureaucratic culture that discourages continuous learning and resistance to digital transformation are also significant obstacles. From a sociological legal perspective, the gap between formal legal norms and their practical effectiveness in shaping organizational behavior is evident. Improvement efforts have included need-based training design, the integration of local cultural values, and the utilization of technology for more adaptive and dialogical learning. This study recommends harmonizing central-local government policies, fostering cultural reform among civil servants, increasing budget allocation, and developing a post-training coaching and performance-based evaluation system. The research contributes to strengthening a more contextual and transformative training model for civil servants in line with bureaucratic reform and public administrative law mandates.

Keywords: civil Servants; competenc; integrated learnin; Religious Training Center; sociological law.

Article history: Submission Date: June 3, 2025

Revised Date: July 23, 2025

Accepted Date: July 29, 2025

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Dasar hukum yang mengatur mengenai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Negara Indonesia adalah Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menggantikan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Regulasi ini menekankan pentingnya kompetensi ASN

sebagai aspek fundamental dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, khususnya Pasal 49, mewajibkan ASN untuk terus mengembangkan kompetensi melalui sistem pembelajaran terintegrasi yang mengaitkan proses pembelajaran dengan pekerjaan dan sistem manajemen ASN secara menyeluruh. Kompetensi menurut Wibowo, (2019:271) adalah kemampuan seseorang untuk melakukan dan melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi pengetahuan dan keterampilan serta didukung oleh sikap kerja.

Dalam konteks inilah, Loka Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan (LDK) Pekanbaru sebagai unit pelaksana teknis Kementerian Agama memiliki peran strategis. LDK Pekanbaru bertugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan ASN di wilayah Provinsi Riau dan Kepulauan Riau, melalui berbagai metode seperti Diklat Klasikal, DDWK, Pelatihan Jarak Jauh, dan Blended Learning. Implementasi program ini dilakukan dengan pendekatan corporate university berbasis online, yang memungkinkan ASN belajar sambil tetap menjalankan tugas di instansi masing-masing. Namun, dalam realitasnya, pelaksanaan pembelajaran ini kerap menghadapi kendala karena dilakukan pada jam kerja ASN. Kondisi ini menyebabkan perhatian ASN terpecah antara mengikuti pelatihan daring dan menjalankan tugas kantor, sehingga berdampak pada kurang optimalnya hasil pembelajaran serta pengembangan kompetensi itu sendiri. Selain itu, minimnya fasilitas jaringan internet, kurang pengawasan berkelanjutan juga menjadi faktor penghambat keberhasilan pelaksanaan program diklat blended learning tersebut.

Fenomena tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara norma hukum yang ideal dengan implementasi di lapangan, yakni munculnya hambatan-hambatan dalam implementasi kompetensi ASN di wilayah kerja Loka Diklat Keagamaan Pekanbaru yang menjadi perhatian utama dalam pendekatan hukum sosiologis. Oleh karena itu, tujuan penelitian dilakukan adalah untuk menganalisis implementasi kompetensi ASN di wilayah kerja Loka Diklat Keagamaan Pekanbaru berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, hambatan-hambatan dalam implementasi kompetensi ASN, dan upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam implementasi kompetensi ASN tersebut.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan hukum sosiologis, yaitu pendekatan yang mengkaji keberlakuan hukum dalam praktik sosial dan sejauh mana norma hukum memengaruhi serta dipengaruhi oleh perilaku masyarakat, dalam hal ini ASN. Penelitian ini juga menggunakan statute approach (pendekatan peraturan perundang-undangan) dan case approach (pendekatan kasus) untuk mengkaji penerapan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN dalam konteks pengembangan kompetensi ASN. Lokasi penelitian dilaksanakan di wilayah kerja Loka Diklat Keagamaan Pekanbaru, mencakup ASN dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau dan Kepulauan Riau. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 546 orang, terdiri dari pejabat struktural dan fungsional serta ASN peserta diklat tahun 2024. Sampel yang digunakan berjumlah 59 orang, terdiri dari 5 pejabat utama yang ditentukan secara sensus, dan 54 ASN yang ditentukan secara acak (*random sampling*), mewakili sekitar 10% dari total ASN peserta diklat. Sumber data meliputi data primer (hasil observasi dan wawancara langsung), data sekunder (dokumen hukum, jurnal, literatur akademik), dan data tertier (kamus hukum atau ensiklopedia pendukung). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, kuisioner, wawancara terstruktur, dan studi kepustakaan. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis kualitatif, yaitu dengan menafsirkan jawaban responden ke dalam bentuk naratif yang dikaitkan dengan teori dan ketentuan hukum yang relevan. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan metode deduktif, yaitu menarik generalisasi dari teori dan aturan hukum ke dalam fenomena khusus yang terjadi di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Wilayah Kerja Loka Diklat Keagamaan Pekanbaru Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

Implementasi pengembangan kompetensi ASN di wilayah kerja Loka Diklat Keagamaan Pekanbaru telah mengacu pada ketentuan Pasal 49 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menegaskan kewajiban pengembangan kompetensi melalui sistem pembelajaran terintegrasi mencakup aspek teknis, manajerial, dan sosial kultural (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023). Loka Diklat Keagamaan Pekanbaru

mengimplementasikan mandat ini melalui berbagai skema, termasuk blended learning dan Pelatihan Jarak Jauh (PJJ). Model ini sejalan dengan konsep corporate university di sektor publik, yang bertujuan mengintegrasikan pembelajaran dengan tugas pekerjaan secara simultan (Sudewo, 2024). Namun, penerapan model ini di lapangan menunjukkan bahwa kesesuaian antara norma hukum dan efektivitas sosial masih rendah, mengindikasikan adanya gap antara *law in the books* dan *law in action* (Marzuki, 2022).

Dari perspektif hukum sosiologis, hambatan utama implementasi kebijakan ini bersumber dari struktur birokrasi yang kaku, beban kerja ASN yang tinggi, dan pendekatan pelatihan yang cenderung formalistik. Banyak peserta pelatihan tidak mampu memenuhi target pengembangan kompetensi minimal 20 Jam Pelajaran (JP) per tahun karena distraksi selama jam kerja, keterbatasan infrastruktur teknologi, dan kurangnya relevansi modul pelatihan dengan kebutuhan jabatan aktual (Nekwek, 2022). Kondisi ini mencerminkan pandangan Raharjo (2021) bahwa keberhasilan penerapan hukum administrasi negara sangat dipengaruhi oleh kesiapan sistem sosial pendukungnya. Dalam konteks ini, pelatihan yang seharusnya menjadi sarana peningkatan kinerja justru dipersepsikan sebagai beban administratif tambahan, sehingga tidak sepenuhnya membentuk perilaku kerja yang produktif.

Selain hambatan struktural, terdapat tantangan kultural yang signifikan. Budaya birokrasi yang masih hierarkis dan resistensi terhadap inovasi digital menghambat penerapan pembelajaran terintegrasi secara optimal. Penelitian Halim (2021) menunjukkan bahwa resistensi terhadap digitalisasi dalam pelatihan ASN sering kali berakar pada minimnya literasi teknologi dan kurangnya dukungan manajerial. Di sisi lain, internalisasi nilai-nilai BerAKHLAK yang diamanatkan UU ASN masih bersifat simbolik, belum terwujud dalam perubahan etos kerja yang berkelanjutan (Kansil, 2024). Hal ini menguatkan argumentasi Moeheriono (2012) bahwa kompetensi tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga integritas dan sikap profesional, yang membutuhkan proses internalisasi nilai secara konsisten.

Dengan demikian, meskipun implementasi Pasal 49 UU No. 20 Tahun 2023 telah berlangsung secara normatif, efektivitas sosialnya masih rendah karena terhambat oleh faktor struktural, kultural, dan personal. Untuk menjembatani kesenjangan tersebut, diperlukan strategi pelatihan berbasis kebutuhan (*need-based training*), evaluasi kinerja pasca-pelatihan, dan integrasi nilai-nilai lokal agar pelatihan lebih kontekstual dan aplikatif (Indrati Sukirno, 2025). Reformasi budaya kerja ASN juga perlu diprioritaskan, sehingga pembelajaran terintegrasi tidak hanya menjadi formalitas, tetapi benar-benar berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik dan pencapaian tujuan reformasi birokrasi (Moenek & Suwanda, 2019).

2. Hambatan dalam Implementasi Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Wilayah Kerja Loka Diklat Keagamaan Pekanbaru Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

Hambatan dalam implementasi kompetensi ASN di wilayah kerja Loka Diklat Keagamaan Pekanbaru menunjukkan bahwa meskipun secara normatif telah mengacu pada amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, pelaksanaannya masih terbentur pada faktor struktural, kultural, dan teknis. Hasil wawancara dan observasi mengungkapkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan sering kali bersifat umum, belum *job-specific*, dan tidak didasarkan pada pemetaan kebutuhan jabatan yang akurat (Indrati Sukirno, 2025). Kesenjangan ini berdampak pada rendahnya relevansi pelatihan terhadap peningkatan kinerja riil ASN, sehingga pelaksanaan pembelajaran terintegrasi belum sepenuhnya menjadi instrumen penguatan kompetensi. Dari perspektif hukum sosiologis, hal ini mengindikasikan lemahnya internalisasi norma hukum ke dalam perilaku organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Marzuki (2022) bahwa efektivitas hukum dipengaruhi oleh kesiapan struktur sosial yang menopangnya.

Kendala teknis juga menjadi faktor penghambat utama, antara lain keterbatasan akses internet di daerah terpencil, kualitas jaringan yang tidak stabil, dan minimnya dukungan infrastruktur teknologi pembelajaran daring (Nekwek, 2022). Hambatan ini semakin kompleks karena pelatihan sering dilakukan di tengah jam kerja, yang menyebabkan peserta mengalami distraksi antara mengikuti pelatihan dan menyelesaikan tugas kantor. Kondisi ini sejalan dengan temuan Hidayah, Almadani, & Suhriawan (2021) bahwa beban kerja ganda dapat menurunkan fokus, partisipasi, dan efektivitas pembelajaran ASN. Selain itu, kurangnya pengawasan langsung dalam pelaksanaan Diklat Blended

memperbesar potensi *passive participation*, di mana peserta hadir secara daring tetapi tidak aktif terlibat dalam proses pembelajaran.

Dari sisi manajerial, pola kepemimpinan yang masih birokratis dan tidak partisipatif menghambat proses pengambilan keputusan yang inklusif, khususnya dalam penentuan materi dan metode pelatihan. Moenek & Suwanda (2019) menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan kompetensi ASN sangat dipengaruhi oleh *good governance* internal, termasuk transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas dalam manajemen pelatihan. Hambatan sosial kultural juga terlihat dari rendahnya sensitivitas terhadap keberagaman budaya lokal dan lemahnya komunikasi lintas budaya di kalangan peserta. Padahal, penguasaan kompetensi sosial kultural merupakan mandat eksplisit UU ASN dalam rangka membentuk pelayanan publik yang inklusif dan humanis (Kansil, 2024).

Secara keseluruhan, hambatan-hambatan tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antara *law in the books* dan *law in action*, di mana regulasi telah mengatur secara jelas, tetapi pelaksanaannya terhambat oleh faktor struktural, kultural, dan teknis. Oleh karena itu, solusi yang diperlukan harus bersifat multi-dimensional, mencakup penguatan infrastruktur teknologi pembelajaran, perancangan pelatihan berbasis kebutuhan nyata jabatan, pengembangan modul yang kontekstual, serta reformasi budaya organisasi untuk mendorong *learning culture* di kalangan ASN. Pendekatan kolaboratif yang melibatkan pemangku kepentingan pusat dan daerah menjadi kunci agar pelatihan tidak hanya menjadi formalitas, tetapi juga mampu mentransformasi kinerja ASN secara berkelanjutan (Sudewo, 2024).

3. Upaya yang Dilakukan untuk Mengatasi Hambatan dalam Implementasi Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Wilayah Kerja Loka Diklat Keagamaan Pekanbaru Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

Upaya mengatasi hambatan implementasi kompetensi ASN di Loka Diklat Keagamaan Pekanbaru dilakukan melalui pendekatan strategis yang memadukan aspek teknologi, manajerial, dan sosial-kultural. Dari sisi teknologi, langkah yang diambil meliputi optimalisasi platform e-learning dan pelaksanaan *blended learning* yang lebih fleksibel untuk mengakomodasi ASN di daerah dengan keterbatasan akses internet. Menurut Sudewo (2024), digitalisasi pelatihan di sektor publik memerlukan desain yang adaptif dan dukungan teknis berkelanjutan agar partisipasi dan keterlibatan peserta tetap terjaga. Loka Diklat juga mulai menerapkan metode *coaching digital* yang memungkinkan interaksi langsung antara fasilitator dan peserta secara daring, sehingga pengawasan dan pendampingan tetap terjaga meskipun pelatihan tidak dilakukan secara tatap muka penuh.

Dari perspektif manajerial, perbaikan dilakukan melalui penerapan evaluasi pelatihan berbasis kinerja (*performance-based evaluation*) dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses perencanaan materi pelatihan. Moenek & Suwanda (2019) menekankan bahwa partisipasi ASN dalam menentukan kebutuhan pelatihan akan meningkatkan relevansi dan efektivitas program. Selain itu, gaya kepemimpinan yang lebih dialogis mulai diupayakan, sehingga proses pengambilan keputusan terkait pelatihan lebih inklusif dan memperhitungkan masukan dari berbagai level organisasi. Upaya ini sejalan dengan prinsip *good governance* dalam manajemen aparatur negara, di mana transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi menjadi fondasi pengembangan kompetensi yang berkelanjutan (Pasolong, 2022).

Pada ranah sosial-kultural, Loka Diklat mengintegrasikan nilai-nilai lokal, seperti adat Melayu, ke dalam modul pelatihan, khususnya dalam aspek kompetensi sosial-kultural ASN. Hal ini bertujuan memperkuat sensitivitas budaya peserta dalam memberikan pelayanan publik yang inklusif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Kansil (2024) menegaskan bahwa penguatan kompetensi sosial-kultural adalah prasyarat bagi terciptanya birokrasi yang humanis dan berorientasi pada kepentingan publik. Dengan mengkombinasikan nilai lokal dan prinsip BerAKHLAK, diharapkan pelatihan mampu membentuk etos kerja ASN yang tidak hanya profesional secara teknis, tetapi juga adaptif terhadap dinamika sosial masyarakat.

Secara keseluruhan, upaya-upaya tersebut menunjukkan adanya komitmen Loka Diklat untuk menjembatani kesenjangan antara regulasi formal dan realitas lapangan, sebagaimana ditekankan Marzuki (2022) bahwa efektivitas hukum bergantung pada sinergi antara norma hukum, struktur sosial, dan nilai budaya. Namun, untuk mencapai efektivitas hukum yang optimal, dibutuhkan reformasi budaya kerja ASN agar pelatihan tidak sekadar menjadi kewajiban administratif, tetapi menjadi kebutuhan profesional yang diinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari. Ke depan, pendekatan yang berkesinambungan melalui penguatan *learning culture*, peningkatan kualitas instruktur, serta evaluasi berbasis dampak kinerja akan menjadi kunci transformasi kompetensi ASN di wilayah kerja Loka Diklat Keagamaan Pekanbaru.

KESIMPULAN

Implementasi kompetensi ASN di Loka Diklat Keagamaan Pekanbaru berdasarkan UU No. 20 Tahun 2023 telah mencakup aspek teknis, manajerial, dan sosial kultural melalui sistem pembelajaran *blended learning*. Namun, pelaksanaan di lapangan belum sepenuhnya efektif karena berbagai hambatan, seperti keterbatasan akses teknologi, pelatihan yang tidak relevan, rendahnya budaya belajar, dan resistensi terhadap digitalisasi. Upaya strategis seperti penyesuaian materi pelatihan, pendampingan teknologi, pelatihan berbasis praktik, serta penguatan nilai lokal telah dilakukan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan. Oleh karena itu disarankan bagi Pemerintah untuk harmonisasi regulasi pusat dan daerah, serta penyediaan anggaran dan modul pelatihan berbasis lokal dan teknologi, dan Loka Diklat Keagamaan perlu mengembangkan metode pelatihan yang kontekstual dan evaluasi berbasis kinerja nyata, serta membangun sistem *coaching* pasca-pelatihan, meningkatkan kesadaran bagi ASN akan pentingnya pengembangan kompetensi secara berkelanjutan dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial lintas unit, selanjutnya mendorong riset lanjutan akademisi berbasis hukum sosiologis di sektor pelayanan publik untuk mendalami dinamika pelaksanaan kebijakan ASN.

REFERENSI

- Adnan, I. M. (2019). *Negara hukum dan demokrasi*. Media Grafika.
- Anggara, S. (2018). *Hukum administrasi negara*. Pustaka Setia.
- Asshiddiqie, J. (2005). *Hukum tata negara dan pilar-pilar demokrasi*. Konstitusi Press.
- Avrini, I. (2023). Strategi manajemen dalam pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di pemerintahan Aceh. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 13(2).
- Dachlan, E. R. (2022). *Membangun kinerja aparatur sipil negara yang berintegritas*. Deepublish.
- Deviani, E., & Yudhi, R. (2020). *Hukum kepegawaian*. Pusaka Media.
- Dwi Atmoko, Hermansyah, E. O., & Soetoto. (2023). *Filsafat hukum*. Literasi Nusantara.
- Faisal, M. (2024). *Hukum kebijakan publik*. Bintang Semesta Media.
- Fajlurrahman, J. (2016). *Teori negara hukum*. Setara Press.
- Habibie, A., & Zulkifli. (2024). *Hukum kepegawaian*. UII Press.
- Halim. (2021). *Sistem merit dalam perspektif perbandingan hukum kepegawaian aparatur sipil negara*. Deepublish.
- Hartini, S., & Sudrajat, T. (2017). *Hukum kepegawaian di Indonesia*. Sinar Grafika.
- Hidayah, E. S., Almadani, M., & Suhriawan, A. M. (2021). Tantangan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) menuju low cost training (LCT) dalam mewujudkan reformasi birokrasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Aparatur*, 9(2).
- Ilmar, A. (2018). *Hukum tata pemerintahan*. Kencana Prenada Media.
- Indrati Sukirno, N. (2025). Memperkuat kompetensi ASN melalui pendekatan non-klasikal: Menuju aparatur negara yang adaptif dan berkinerja tinggi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1).
- Iqbal Syahril, M. (2022). Pengawasan Komisi Aparatur Sipil Negara dalam sistem kepegawaian di Indonesia. Program Studi Magister Ilmu Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Jambi.
- Isharyanto. (2015). *Hukum kelembagaan negara*. Penerbit Universitas Sebelas Maret.
- Jurdi, F. (2016). *Teori negara hukum*. Setara Press.
- Kansil, D. (2024). *Transformasi ASN*. Diva Pustaka.
- Mahfud M.D., M. (2012). *Politik hukum di Indonesia*. Rajawali Pers.
- Marzuki, P. M. (2022). *Teori hukum*. Kencana Prenada Media.
- Moenek, R., & Suwanda, D. (2019). *Good governance*. Rosda Karya.

- Moehariono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Rajawali Pers.
- Muhamad. (2018). *Birokrasi: Kajian konsep dan teori menuju good governance*. UNIMAL Press.
- Muhtar. (2024). *Administrasi pemerintahan*. Literasi Nusantara.
- Mu'iz Raharjo, M. (2021). *Manajemen aparatur sipil negara*. Penerbit Gava Media.
- Mu'iz Raharjo, M. (2022). *Sistem dan administrasi pemerintahan daerah*. Rajawali Pers.
- Munaf, Y. (2016). *Hukum administrasi negara*. Marpoyan Tujuh Publishing.
- Nainggolan, E. (2022). *Pegawai negeri sipil, partai politik, dan pilkada*. Kencana Prenada Media.
- Nekwek, L. (2022). Implementasi kebijakan pengembangan kompetensi sumber daya ASN di Kabupaten Yalimo Provinsi Papua. *Jurnal Adhikari*, 1(3).
- Nur Asyiah. (2018). *Hukum administrasi negara*. Deepublish.
- Pasolong, H. (2022). *Manajemen talenta aparatur sipil negara*. Rajawali Pers.
- Prabowo, M. S. (2018). *Dasar-dasar good corporate governance*. UII Press.
- Rae, G. N. T. (2021). *Good governance dan pemberantasan korupsi*. Penerbit Suka Buku.
- Raharjo, M. M. (2021). *Manajemen aparatur sipil negara*. Gava Media.
- Raharjo, M. M. (2022). *Sistem dan administrasi pemerintahan daerah*. Rajawali Pers.
- Rustiny Dachlan, E. (2022). *Membangun kinerja aparatur sipil negara yang berintegritas*. Deepublish.
- Salam, A. (2019). *Netralitas ASN: Meluruskan hak politik warga negara*. Bina Karya.
- Setiawan, Y., Hadiatmodjo, B. D., & Ropli, I. (2017). *Hukum administrasi pemerintahan*. Rajawali Pers.
- Shidqon Prabowo, M. (2018). *Dasar-dasar good corporate governance*. UII Press.
- Siregar, F. E. (2021). *Aparatur sipil negara dalam pilkada*. Konstitusi Press.
- Sudewo, P. A. (2024). Analisis implementasi pembelajaran terintegrasi melalui pembangunan budaya pembelajaran dan manajemen pengetahuan pada instansi pemerintah. *Prosiding PITNAS Widyaiswara*, 1.
- Sunarto. (2015). *Pengantar hukum tata negara*. Magnum Pustaka.
- Taufiqurokhman. (2014). *Kebijakan publik*. Universitas Moestopo Pers.
- Tri Lastiwi, D., Suryono, F., & Nihayati, B. Z. (2022). Strategi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara dan arah kebijakannya. *Nusantara Innovation Journal*, 1(1).
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (2014). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5495*.
- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. (1974). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041*.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. (2008). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 61, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4846*.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2023). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6897*.
- Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan. (2014). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5601*.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. (1999). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890*.
- Wibowo, S. (2022). *Hukum kepegawaian*. Biru Atma Jaya.
- Wiratno. (2009). *Pengantar hukum administrasi negara*. Penerbit Universitas Trisakti.
- Yudhi, R. (2024). *Hukum kepegawaian*. Justice Publisher.
- Yuhartati. (2019). Analisis kinerja aparatur sipil negara pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau. Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.