

Evaluasi Pasca Pelatihan: Analisis Perubahan Sikap dan Perilaku Kepemimpinan Nasional pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi

Post-Training Evaluation: Analysis of Changes in National Leadership Attitudes and Behavior at Administrative Personnel Education and Training Centers

Siti Kusriyah

Pusdiklat Tenaga Administrasi Kementerian Agama

kusriyahaziz@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.52048/inovasi.v18i1.491>

ABSTRACT

This research aims to determine the extent of changes in behavior and the impact of National Leadership Training level II (PKN II) for high level pratama positions (echelon II). Through post-training evaluation, it was found to what extent the training objectives had been achieved, because many trainings had no impact, were less relevant and were unable to increase retention and productivity for alumni and their organizations. The research uses Kirkpatrick's third stage behavioral evaluation model (behavior). The research method uses a mix of quantitative and qualitative methods. Supporting data was collected from questionnaire instruments, interviews and documentation, and subsequent observations were analyzed using quantitative descriptive analysis techniques. Distribution of questionnaires to trainees and trainee superiors (mentors). Evaluation at the third stage of behavior is categorized into three aspects, namely aspects of attitude, behavior, impact and sustainability of the change project. Evaluation results from the distribution of alumni respondents and mentors on the aspect of changing attitudes and behavior of alumni with an average value of 3.48 and the impact of training on alumni stakeholders is 3.23. From the results of alumni and mentor respondents, it shows that the Level II National Leadership Training succeeded in achieving its goals well, obtaining scores for all aspects above 3.35 with good qualifications. The behavioral attitudes of strategic leaders in practicing energy management are able to manage strategies and utilize the resources they have, are able to manage organizational members to adapt to threats, obstacles and take advantage of the opportunities they have, and are able to influence external stakeholders, so that innovation and creativity can run effectively and sustainably. The resulting innovation can influence the development of government-private partnerships that support national development policies and encourage national competitiveness.

Key words: attitude, leadership behavior, training evaluation

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perubahan tingkah laku dan dampak dari Pelatihan Kepemimpinan Nasional tingkat II (PKN II) bagi jabatan tinggi pratama (eselon II). Melalui Evaluasi pasca pelatihan ditemukan sejauh mana tujuan pelatihan sudah tercapai, sebab banyak pelatihan tidak berdampak, kurang relevan dan tidak mampu meningkatkan retensi dan produktifitas bagi alumni maupun organisasinya. Penelitian menggunakan model evaluasi Kirkpatrick tahap ketiga perilaku (behavior). Metode penelitian dengan mix methode Kuantitatif dan kualitatif. Pengambilan data dukung diperoleh dari instrumen kuesioner, wawancara, dan dokumentasi, dan observasi selanjutnya dilakukan analisis menggunakan teknik analisis deskriptif kuantitatif. Penyebaran angket kepada peserta pelatihan, dan atasan peserta pelatihan (mentor). Evaluasi pada tahap ketiga perilaku dikategorikan dalam tiga aspek yaitu aspek sikap perilaku, dampak dan keberlanjutan proyek perubahan. Hasil evaluasi dari penyebaran responden alumni dan mentor pada aspek perubahan sikap perilaku alumni dengan nilai rata-rata 3,48 dan dampak pelatihan terhadap stakeholder alumni 3,23. Dari hasil responden alumni maupun mentor menunjukkan bahwa Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II berhasil mencapai tujuan dengan baik, perolehan nilai seluruh aspek diatas 3,35 dengan kualifikasi baik. Sikap perilaku pemimpin strategis dalam mempraktikkan pengelolaan energi mampu mengelola strategi dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, mampu mengelola anggota organisasi untuk beradaptasi dengan ancaman, hambatan dan memanfaatkan peluang yang dimiliki, serta mampu mempengaruhi stakeholder eksternal, sehingga inovasi dan kreatifitas dapat berjalan dengan efektif dan berkelanjutan. Dengan inovasi yang dihasilkan dapat berpengaruh dalam pengembangan kemitraan pemerintah dan swasta yang mendukung kebijakan pembangunan nasional dan mendorong daya saing nasional.

Kata kunci: evaluasi pelatihan, perilaku kepemimpinan, sikap

PENDAHULUAN

Evaluasi pasca pelatihan merupakan salah satu tahapan penting dalam proses pengembangan pelatihan yang memiliki tujuan untuk mengukur efektivitas pelatihan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Diantara tujuan utama pelatihan adalah untuk meningkatkan sikap dan perilaku alumni pelatihan. Pengukuran perubahan sikap dan

perilaku alumni dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya dengan evaluasi pasca pelatihan melalui penyebaran kuesioner. Adapun pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat II bertujuan untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan strategis pada Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama atau Pejabat Eselon II, agar memenuhi standar kompetensi manajerial JPT Pratama, yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan pada instansi tempat tugasnya.

Evaluasi pasca pelatihan memiliki peran penting karena dapat mengetahui dampak secara luas alumni pelatihan. Dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 80 Tahun 2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan dijelaskan bahwa Setiap penyelenggara pelatihan wajib melakukan evaluasi pasca pelatihan untuk mengetahui efektivitas pelatihan dan sebagai bahan penyempurnaan program pelatihan di masa depan. Maka pentingnya mengetahui hasil evaluasi pasca pelatihan dapat diminimalisir pada indikator mana yang memiliki nilai rendah dan perlu ditingkatkan dalam pembelajaran, guna meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelatihan. Peraturan Menteri Agama Nomor 72 tahun 2022 Pasal 490 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama menjelaskan bahwa Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi Kementerian Agama memiliki tugas melaksanakan penyusunan kebijakan teknis, pengendalian mutu, penyelenggaraan, dan pembinaan substantif pendidikan, pelatihan dan pengembangan tenaga administrasi. Maka program pelatihan memerlukan evaluasi pasca yang bertujuan untuk mengetahui kekurangan dan keberhasilan penyelenggaraan pelatihan agar mutu pelatihan tetap terjamin dan menjadi bahan kebijakan teknis pengembang sumber daya manusia.

Penelitian dilakukan oleh [Deybi Kolopita\(2022\)](#), menunjukkan bahwa evaluasi pasca pelatihan sangat penting untuk mengetahui keberhasilan pelatihan dan untuk meningkatkan kinerja alumni pelatihan. Evaluasi perilaku (Behavior Evaluation) dalam penelitian ini berfokus pada perubahan perilaku setelah peserta kembali ke tempat kerja, serta bagaimana peserta dapat mentransfer pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan untuk diimplementasikan di tempat kerjanya. Evaluasi pasca Kepemimpinan Nasional yang dilaksanakan juga oleh [Thane. \(2023\)](#) membuktikan bahwa hasil pelatihan diterapkan berbeda-beda oleh para peserta yang diwujudkan dalam bentuk proyek perubahan dan policy brief sesuai dengan tugas dan fungsi serta tema PKN Tingkat II yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara, dan implementasi proyek perubahan dapat terjadi karena dukungan atasan, ketersediaan sumber daya dan dukungan dari pihak eksternal.

Evaluasi pasca pelatihan juga diteliti terkait tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap pengampu seluruh mata pelatihan, tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap penyelenggara, Wirawan, (2021). Demikian Pasca PKN II juga pernah dilakukan membahas faktor-faktor strategis yang berpengaruh terhadap keberlanjutan sebuah proyek perubahan, [Purwastuti \(2021\)](#). Dari beberapa penelitian evaluasi PKN II yang sudah ada masih sangat terbatas pada dampak dari pelatihan, namun demikian dari seluruh penelitian terkait perubahan sikap dan perilaku belum ditemukan sehingga penting dilakukan untuk memberikan tambahan referensi untuk perbaikan kedepan bagi penyelenggara. Kebaruan dari penelitian ini adalah mengetahui sikap perilaku pemimpin strategis dalam mempraktikkan pengelolaan energi untuk menghadapi ancaman, hambatan dalam memanfaatkan peluang.

Model evaluasi program pelatihan yang banyak digunakan adalah model evaluasi Kirkpatrick sebagai salah satu pendekatan yang paling efektif dan telah digunakan sejak diperkenalkan oleh Donald Kirkpatrick yang dikembangkan James Kirkpatrick, (2016). Model ini memiliki beberapa kelebihan; diantaranya pertama mencakup banyak aspek yaitu kognitif, skill dan afektif sehingga lebih komprehensif, kedua objek evaluasi mencakup proses, output dan outcomes, tidak hanya hasil belajar saja; ketiga model ini lebih applicable atau mudah diterapkan karena tidak terlalu banyak melibatkan banyak pihak dalam pelaksanaan evaluasi. Model Kirkpatrick memiliki empat tahapan dalam evaluasi yaitu reaksi, belajar, perilaku dan dampak. Pada evaluasi tahap pertama reaksi dan tahap kedua belajar telah dilaksanakan saat berlangsung program pelatihan. Tahap pengukuran perilaku atau tahap ketiga bertujuan untuk menilai perubahan

perilaku alumni peserta dilaksanakan setelah kembali di unit kerjanya, dan tahap keempat untuk mengukur dampak pelatihan bertujuan untuk menilai alumni dari segi dampak kinerja setelah mengikuti program pelatihan secara *blended learning*.

Pada pelatihan PKN tahap ketiga dan keempat masih melaksanakan implementasi proyek perubahan jangka menengah dan jangka panjang sehingga dapat diketahui bahwa proyek perubahan mampu berkontribusi lebih dalam peningkatan kinerja organisasi, mampu menguasai kompetensi kepemimpinan strategis dalam membantu pencapaian kinerja organisasi serta reformasi birokrasi tematik berdampak terhadap stakeholders. Selain itu evaluasi pasca pelatihan untuk mengetahui apakah pelatihan mampu meningkatkan kualitas diri bagi alumni dan sejauh mana hasil pelatihan mampu meningkatkan kinerja bagi pejabat tinggi pratama.

KAJIAN TEORI

Evaluasi Pasca Pelatihan

Evaluasi pasca pelatihan salah satu proses penting untuk memastikan pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan dilaksanakan secara efektif, efisien dan bermanfaat bagi alumni pelatihan. Adanya evaluasi pasca pelatihan, penyelenggara pelatihan mampu meningkatkan kualitas program pelatihan dimasa yang akan datang. [\(Kirkpatrick dan Kirkpatrick: 2006\)](#) model evaluasi pelatihan yang terdiri dari 5 tingkatan antara lain: 1) reaksi yaitu mengukur tingkat kepuasan peserta terhadap pelatihan, 2) pembelajaran yaitu mengukur peserta telah mempelajari pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan, 3) perilaku yaitu mengukur apakah peserta menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari dalam pekerjaan mereka. 4) hasil yaitu mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi. 5) mengukur tingkat dampak pelatihan terhadap organisasi secara keseluruhan. Model Kirkpatrick ini menjadi salah satu model evaluasi pelatihan yang paling banyak digunakan hingga saat ini. Model ini dikembangkan oleh [Michael J. Marquardt \(1999\)](#) menambahkan dua tingkatan evaluasi yaitu transfer untuk mengukur tingkat desiminasi pengetahuan dan keterampilan dari pelatihan ke pekerjaan serta dampak untuk mengukur dampak pelatihan terhadap individu, tim, dan organisasi.

Model evaluasi pelatihan berfokus pada pencapaian tujuan pembelajaran, sebab tujuan pembelajaran yang spesifik dan terukur dalam pelatihan ([Mager: 1962](#)). Sebagaimana [Keputusan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2021](#) tentang Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator, diantara tujuan evaluasi pasca mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penerapan pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperoleh selama diklat. Dengan pendapat tersebut penting untuk dilakukan evaluasi pasca pelatihan untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelatihan.

Sikap dan Perilaku

Pengertian sikap dan perilaku merupakan dua konsep yang saling terkait. Sikap ialah kecenderungan untuk bereaksi terhadap suatu objek, orang, atau peristiwa dengan berbagai cara tertentu. Sedangkan perilaku merupakan tindakan atau aktivitas yang dilakukan oleh setiap individu. Karena itu faktor-faktor yang memengaruhi sikap dan perilaku masing-masing individu berbeda ([Gordon Allport: 1954](#)).

Sikap merupakan kecenderungan seseorang untuk bereaksi terhadap stimulus dari objek, orang, atau peristiwa dengan cara tertentu. Sikap seseorang bermacam-macam dapat berupa positif, negatif, atau netral. Sebagaimana pendapat sikap merupakan suatu keadaan mental dan saraf yang terorganisir, berpengaruh langsung secara dinamis terhadap perilaku seseorang yang berkaitan dengan objek dan situasi yang dialaminya ([Gordon Allport: 1954](#)). Sikap juga sebagai suatu proses mental yang terorganisir untuk memberikan makna dan arah pada semua tindakan, pemikiran, dan perasaan individu dalam kaitannya dengan objek dan situasi tertentu ([Thomas dan Florian Znanieck: 1920](#)).

[Walgito\(2005\)](#) dan [Notoatmodjo\(2010\)](#) mengungkapkan perilaku atau aktivitas. Aktivitas disini adalah dalam pengertian yang luas, yaitu meliputi perilaku yang nampak (*over behavior*) dan juga perilaku yang tidak nampak (*inert behavior*). Jadi perilaku adalah semua tindakan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang, baik yang bisa diamati secara langsung maupun yang tidak langsung dan memiliki tujuan dan makna tertentu. Karena itu perilaku dapat dipelajari dan diubah. Perilaku juga dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal (*sikap, nilai, dan keyakinan*) maupun faktor eksternal (*lingkungan sosial dan budaya*).

Dari pendapat para ahli terkait sikap dan perilaku dapat disimpulkan dua konsep yang saling terkait. Sikap merupakan kecenderungan untuk bereaksi terhadap stimulus dengan cara yang berbeda-beda, sedangkan perilaku merupakan aktivitas yang dilakukan oleh individu dengan faktor-faktor penyebab yang berbeda-beda. Sikap perilaku pada pelatihan Kepemimpinan Administrator antara lain mampu mempraktikkan pengelolaan energi untuk memimpin perubahan strategis organisasi, mampu mempraktikkan strategi pengembangan potensi diri untuk memimpin perubahan strategis organisasi, memperlihatkan keteladanan sikap perilaku berintegritas, mengantisipasi tantangan dan risiko penegakan integritas dalam penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan akuntabel, menerapkan kerangka kebijakan pemerintahan yang bersih dan akuntabel.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan survey dan wawancara kepada mentor dan alumni pelatihan Kepemimpinan Nasional pada kegiatan evaluasi pasca pelatihan Pusdiklat Tenaga Administrasi di Denpasar Bali, yang merupakan pilihan alumni dengan tempat yang representatif untuk menghadirkan 60 (enam puluh) orang. Metode penelitian menggunakan *mix metode kuantitatif dan kualitatif dengan pendekatan deskriptif kuantitatif*, [Creswell \(2018\)](#), Pada tahap ini peneliti memfokuskan pada sejauh mana sikap perilaku alumni dalam penerapan pengetahuan dan keterampilan pada saat implementasi proyek perubahan. Objek evaluasi pada penelitian memfokuskan pada perubahan perilaku peserta setelah 6 bulan mengikuti PKN II dengan menggunakan tahapan model Kirkpatrick pada tahapan perilaku (*behavior*).

Kuesioner yang digunakan merupakan hasil dari pengembangan kuesioner yang sudah dibakukan oleh Lembaga Administrasi Negara yang tertuang dalam [Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 375/K.1/Pdp.07/2022](#) Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Kuesioner bersifat tertutup, yaitu soal-soal menggunakan teknik pilihan ganda yang sudah ada pilihan jawaban, sehingga responden alumni maupun mentor (*atasan alumni*) hanya memilih jawaban yang dikehendaki. Data kuantitatif yang diperoleh dengan bentuk skala berupa jawaban responden alumni maupun mentor, selanjutnya data tersebut dikelola dengan cara mereduksi dan mengategorikan sesuai dengan skornya. Skala yang digunakan merupakan model skala likert yaitu skor 1-4. Peneliti mengolah hasil data dan menganalisis secara deskriptif persentase. Peneliti juga menyajikan data kualitatif diperoleh dari data hasil wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan pengamatan serta penemuan penemuan selama penelitian, dilakukan analisis untuk ditarik kesimpulan.

Penelitian ini dilakukan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama, pada tanggal 25-27 September 2023 pada alumni PKN II Angkatan XXII tahun 2022, dengan jumlah responden 16 mentor dan 38 alumni. Variable perilaku yang diukur berupa sikap, pengetahuan, serta keterampilan. Teknik pengumpulan data yang digunakan ialah dengan penyebaran kuesioner, wawancara, observasi, talkshow dan dokumentasi ([Sugiyono, 2017](#)). Adapun data responden sebagai berikut:

Tabel 1
Data Responden Mentor

No	Nama Instansi	Mentor
1	Kementerian Agama Pusat	8
2	PTKN	6
3	KPK	1
4	Polri	1

Tabel responden mentor (atasan alumni) sebanyak 16 orang, terdiri dari mentor peserta internal Kementerian agama pusat, Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (UIN, IAIN, UHN dan IAKN) serta 2 orang dari eksternal Kementerian Agama yaitu Polri dan KPK.

Tabel 2
Data Responden Alumni

No	Nama Instansi	Banyak Responden
1	Kementerian Agama Pusat	14
2	PTKN	15
3	Polri	2
4	Kanwil	6
5	KPK	1

Tabel responden alumni pelatihan sebanyak 38 orang, dari Kementerian agama pusat Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (UIN, IAIN, UHN dan IAKN), Kantor Kementerian Agama Provinsi, Polri dan KPK.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

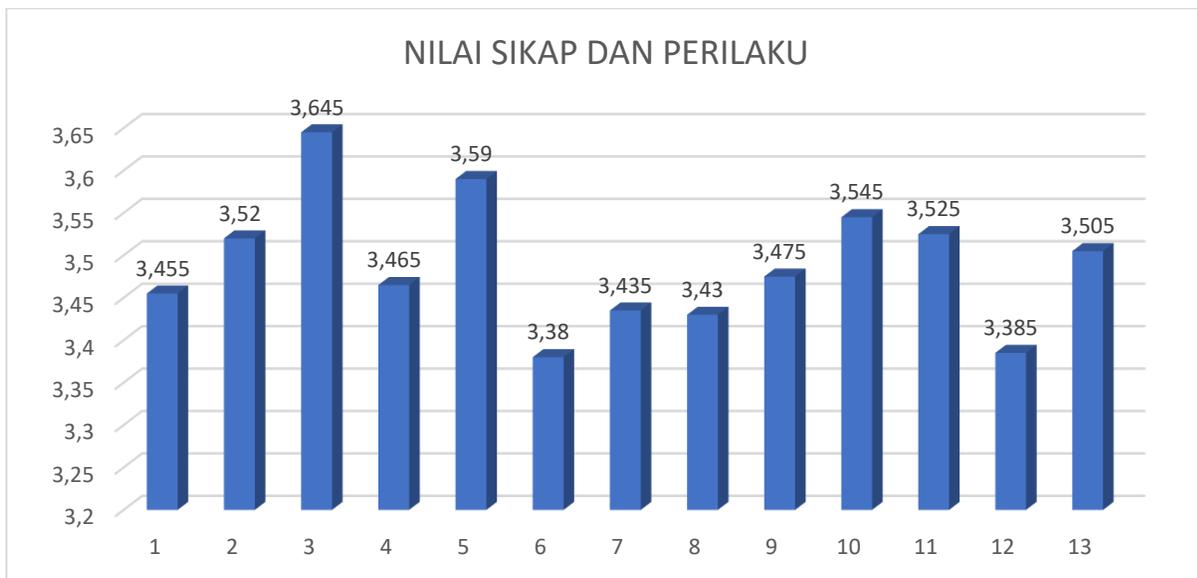
Hasil survey yang disebarkan kepada responden alumni dan mentor terhadap pengukuran sikap dan perilaku alumni setelah mengikuti program pelatihan PKN II dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 3
Hasil survey responden bagi mentor PKN II Angkatan XXII tahun 2022

No	Keterangan	Mentor	Alumni	Rata rata
1	Mampu mempraktikkan pengelolaan energi untuk memimpin perubahan strategis organisasi	3,25	3,66	3,455
2	Mampu mempraktikkan strategi pengembangan potensi diri untuk memimpin perubahan strategis organisasi	3,38	3,66	3,52
3	Mampu memperlihatkan keteladanan sikap perilaku berintegritas	3,5	3,79	3,645
4	Mampu mengantisipasi tantangan dan risiko penegakan integritas dalam penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan akuntabel	3,38	3,55	3,465
5	Mampu menerapkan kerangka kebijakan pemerintahan yang bersih dan akuntabel	3,5	3,68	3,59
6	Mampu memimpin pengembangan pemanfaatan teknologi digital yang mendukung kebijakan strategis organisasi	3,13	3,63	3,38
7	Mampu memimpin pengembangan pemanfaatan teknologi digital yang memiliki dampak nyata bagi masyarakat/stakeholder	3,19	3,68	3,435
8	Mampu mengimplementasikan model kepemimpinan kewirausahaan yang mendukung kebijakan strategis pemerintah	3,25	3,61	3,43
9	Mampu membangun organisasi pembelajar dengan mendorong pengembangan kompetensi pegawai dan stakeholder	3,19	3,76	3,475
10	Mampu menerapkan manajemen strategis sektor publik yang mendukung efektifitas pemerintahan	3,38	3,71	3,545

11	Memiliki kepekaan yang meningkat terhadap isu strategis tentang integritas kepemimpinan, kepemimpinan kewirausahaan dan kebijakan nasional	3,5	3,55	3,525
12	Mampu mengembangkan strategi marketing sektor publik untuk mendorong daya saing nasional	3,19	3,58	3,385
13	Mampu mengembangkan kemitraan pemerintah dan swasta yang mendukung kebijakan pembangunan nasional	3,38	3,63	3,505
	Rata-Rata keseluruhan	3,32	3,65	3,49

Untuk lebih jelas membaca hasil survey evaluasi pasca pelatihan PKN II dapat dilihat pada grafik dibawah ini:



GRAFIK I
HASIL EVALUASI PASCA PELATIHAN ASPEK PENIALAIAN SIKAP DAN PERILAKU

Adapun hasil analisis deskriptif pada survey responden mentor dan alumni dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4

Mean	3,494615385
Minimum	3,13
Maximum	3,5
Sum	43,22
Count	13

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis evaluasi pasca pelatihan, dapat disimpulkan dari nilai rata-rata seluruh indikator yang disebarkan baik kepada mentor maupun alumni, menghasilkan nilai 3,49 dengan nilai minimum 3,38 dan maximum 3,64. Indikator pertama adalah alumni mampu mempraktikkan pengelolaan energi untuk memimpin perubahan strategis organisasi. Perubahan tidak mudah bagi organisasi, karena semua atau beberapa sistem berubah secara otomatis dan proses perubahan memerlukan kontrol kepemimpinan yang tepat (Yusnita dan Aslami:2022). Setiap perubahan organisasi akan dihadapkan dua kemungkinan penerimaan dan penolakan maka diperlukan antisipasi yang dilakukan secara sistematis demi mengatasi penolakan dengan cara yang benar agar perubahan berhasil. Perubahan strategis tersebut dapat berwujud baik secara teknis, struktural, personal, maupun fisik yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan budaya baru yang selama ini tidak dialaminya, sehingga banyak faktor penghambat sehingga diperlukan pengelolaan energi untuk memimpin perubahan strategis organisasi.

Pengelolaan energi kepemimpinan yang dilaksanakan alumni memaksimalkan perubahan organisasi melalui aksi yang dilakukan terhadap unsur-unsur organisasi demi meningkatkan efektivitas organisasi menjadi lebih baik

(Irawaty, 2008). Menurut Grundy (1993), perubahan organisasi secara sederhana dapat dikonseptualisasikan sebagai tiga jenis perubahan. Tipe pertama disebut "*soft incremental change*", yang artinya perubahan itu bertahap, sistematis dan dapat diprediksi. Tipe kedua disebut "perubahan bertahap bergelombang" dan ditandai dengan periode yang relatif tertentu ditandai dengan perubahan yang dipercepat. Kategori ketiga adalah "perubahan intermiten," yang didefinisikan sebagai perubahan yang sangat cepat dalam prosedur, struktur, atau budaya (Euis Soliha dan Hersugondo, 2008).

Hasil wawancara alumni PKN II saat Evaluasi Pasca PKN II, salah satu peserta menjelaskan terkait pemimpin perubahan dituntut untuk mampu mempraktekan strategi pengembangan potensi diri dalam memimpin perubahan strategis organisasi. Strategi pengembangan potensi diri untuk memimpin perubahan strategis organisasi memerlukan beberapa langkah diantaranya adalah perlu adanya Self-reflection artinya seorang pemimpin perlu melakukan analisis isu strategis dalam melakukan refleksi terhadap kemampuan dan kekuatan agar mampu mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga analisis isu strategis sesuai kebutuhan stakeholder untuk meningkatkan pelayanan. Tahapan berikutnya dengan *Goal-setting* yaitu pemimpin harus menetapkan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi baik tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang secara bertahap. Dengan menetapkan tujuan maka seorang akan menciptakan visi, untuk membantu mengarahkan perubahan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan menggciptakan visi, pemimpin mampu mengembangkan strategi yang sesuai untuk mencapai visi tersebut. Tahap ketiga mengembangkan komunikasi untuk menjelaskan konsep dan ide tersebut dengan jelas dan meyakinkan anggota tim serta stakeholder lain. Membagi tugas peran dan tanggung jawab yaitu mengesahkan tugas dan tanggung jawab kepada anggota tim untuk memberikan masukan, pendapat, dan strategi mempengaruhi serta secara bersama sama mengimplementasikannya sehingga pemimpin mampu menciptakan lingkungan yang kreatif dan produktif bagi seluruh tim. Memberikan kesempatan tim efektif belajar mengembangkan kompetensi untuk membantu menciptakan organisasi yang lebih inovatif dan adaptif. Sebagaimana hasil penelitian terkait implementasi hasil pelatihan dapat diukur seberapa jauh sikap dan perilaku para peserta berkembang setelah menerima pelatihan, dilihat dari mana mengaplikasikan informasi dan materi yang alumni dapatkan selama pembelajaran (Purwastuti, 2021). Dari pembelajaran agenda terkait pengembangan potensi diri peserta mampu mengaplikasikan dalam tahapan-tahapan proyek perubahan mulai jangka pendek, menengah hingga jangka Panjang.

Jawaban dari indikator survey terkait mampu menciptakan lingkungan kreatif dan inovatif serta adaptif bagi seorang pemimpin strategis sangat diperlukan strategi pengembangan potensi diri, pemimpin perlu menyiapkan adanya tantangan dan hambatan yang mungkin dihadapi, diperlukan adanya mitigasi risiko serta mampu menerobos inovasi, perkembangan, dan memiliki strategi dalam menentukan perubahan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa alumni berhasil menciptakan lingkungan kreatif dan inovatif melalui aksi perubahannya diantaranya Siti Aminah bertugas di Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPBJH) dengan membuat proyek perubahan jaminan produk halal bagi pelaku UMKM secara gratis, yang selama ini tidak terjangkau bagi masyarakat umum, salah satu faktor kepercayaan pelanggan terhadap produk adalah adanya label halal, maka strategi tepat untuk meningkatkan ekonomi masyarakat menengah saat ini.

Maka diperlukan seluruh potensi yang dimilikinya baik potensi intelektual, fisik, sosial, dan potensi emosi atau biasa dikenal Emotional Quotient (EQ). penelitian telah dilakukan oleh Abi, bahwa kecerdasan emosional dalam kepemimpinan membangkitkan rasa percaya diri kemudian mengelolanya melalui integritas dan kesungguhan hati, inovasi dan penyesuaian diri, memiliki motivasi serta komitmen yang tinggi, inisiatif, dan optimisme serta rasa empati sehingga menciptakan hubungan yang harmonis. Selain empat potensi diatas juga masih terdapat potensi adversity atau ketahananmalangan yang merupakan kemampuan pemimpin dalam menghadapi tantangan dan hambatan. (Abi, 2019). Wawancara dilaksanakan dengan percakapan berstruktur dan terarah yang dilakukan oleh petugas evaluator

kepada sepuluh alumni, di mana pewawancara mengajukan pertanyaan dan responden memberikan jawaban ([Sugiono, 2017](#)). Berdasarkan hasil wawancara pengembangan potensi diri dapat membantu pemimpin untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, hal ini dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang efektif, kemampuan kepemimpinan dalam pengambilan Keputusan, kemampuan manajemen dalam menangani konflik internal maupun eksternal dan kemampuan memberikan motivasi dan pemberdayaan tim efektif serta kemampuan mempengaruhi stakeholder terkait. Jadi kemampuan pengembangan potensi diri bagi pemimpin strategis dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinannya dalam menghadapi tantangan dan risiko dalam pencapaian visi misi organisasinya.

Pemimpin strategis dituntut mampu mengantisipasi tantangan dan risiko penegakan integritas dalam penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan akuntabel. Berdasarkan hasil wawancara dengan Moh Isom dari Dirjen Pendidikan Islam, bahwa dampak aksi perubahan dapat meningkatkan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintah. Dengan adanya proyek perubahan eKam membantu madrasah dalam menyusun Rencana Kinerja dan Anggaran karena secara elektronik dan terintegrasi dengan sistem pengelolaan keuangan madrasah, memudahkan madrasah dalam menyusun program dan kegiatan madrasah yang lebih terarah dan terukur, efektif dan efisien.

Pemerintah perlu lebih meningkatkan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsi dari setiap lembaga negara untuk mewujudkan good government atau sistem pemerintahan yang baik ([Azka dan Najicha: 2022](#)). Berdasarkan pendapat di atas maka seorang pemimpin strategis harus menyiapkan mitigasi risiko, sehingga setiap tantangan dan hambatan pelaksanaan penegakan integritas dalam penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan akuntabel dapat diantisipasi. Upaya menyiapkan mitigasi risiko antara lain 1) Membangun pemahaman tentang integritas dari tingkat individu hingga implementasi pada organisasi yang dapat dikembangkan melalui pelatihan, sosialisasi, workshop atau kegiatan lainnya dalam penyadaran integritas. 2) Memperkuat system dan mekanisme penerapan integritas, bisa diterapkan melalui pengawasan internal, untuk memastikan seluruh kegiatan pemerintahan berjalan sesuai dengan ketentuan dan prinsip-prinsip integritas, 3) Adanya sistem reward and punishment juga efektif untuk upaya penerapan integritas; 3) Peningkatan kapasitas dan kompetensi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi secara professional dan dapat dipertanggungjawabkan, hal ini dapat diterapkan melalui pengembangan kompetensi, pengembangan karir dan peningkatan kesejahteraan. Dengan Upaya mitigasi risiko tersebut maka pemimpin strategis mampu menerapkan kerangka kebijakan pemerintahan yang bersih dan akuntabel ([Azka & Najicha, 2022](#)). Dengan kemampuan penerapan pemerintahan yang bersih dan akuntabel, seorang pemimpin strategis bisa menjadi tauladan dalam organisasi.

Keteladanan sikap perilaku berintegritas berdasarkan hasil penilaian responden mentor dan alumni menunjukkan hasil sangat baik, bisa diartikan implementasi setiap agenda pembelajaran mampu membangun penerapan kerangka kebijakan pemerintahan yang bersih dan akuntabel, sehingga survey memiliki hasil paling tinggi dibandingkan indikator lainnya yaitu 3,68. Hal ini dapat dibuktikan dengan beberapa proyek perubahan peserta menjadi kebijakan nasional pemerintah diantaranya e-RKAM pengelolaan keuangan Madrasah di Indonesia, jaminan produk halal bagi UMKM. Hasil wawancara dengan alumni 1) Bagaimana memperlihatkan keteladanan sikap perilaku berintegritas 2) bagaimana mengantisipasi tantangan dan risiko penegakan integritas dalam penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan akuntabel dan 3) bagaimana sikap dan perilaku dalam menerapkan kerangka kebijakan pemerintahan yang bersih dan akuntabel, rata-rata menjawab telah diimplementasi pada pelaksanaan proyek perubahan dengan menerapkan penguatan kebijakan sebagai langkah strategis menciptakan lingkungan kerja yang bersih dan akuntabel agar penyelenggaraan birokrasi pemerintahan dapat berjalan dengan efektif.

Pendapat alumni pada acara talk show menceritakan bahwa penerapan kerangka kebijakan pemerintahan yang bersih dan akuntabel dilakukan dengan langkah berikut: 1) menetapkan rencana proyek perubahan dengan menetapkan dan mengimplementasikan visi misi organisasi, pemimpin strategis harus memahami bagaimana

implementasi visi-misi organisasinya, secara terukur, terprogram dan menjadikan panduan organisasinya. 2) Melaksanakan analisis isu strategis dengan menganalisis mitigasi risiko dalam implementasi visi misi, sehingga proyek perubahan maupun policy brief dijadikan kebijakan yang tepat; 3) merumuskan kebijakan dan program yang tepat yang diwujudkan dalam proyek perubahan. Hasil talkshow alumni PKN antara lain dengan Aceng Abdul Aziz dari Inspektorat Jenderal menyampaikan adanya proyek perubahan terlatih untuk berkinerja terencana dengan membuat milestone, bekerja sesuai visi misi dengan analisis strategis serta memperhitungkan risiko yang akan terjadi.

Dapat disimpulkan bahwa pemimpin strategis diperlukan untuk fokus pada hasil yang ingin dicapai, memiliki visi yang jelas tentang masa depan dan selalu bekerja untuk mencapai visi tersebut, melalui perjanjian kinerja yang diperjanjikan atasannya untuk mencapai target yang sudah ditetapkan dalam rencana strategis. Maka pemimpin strategis harus memiliki kemampuan untuk melihat gambaran besar dan memahami bagaimana berbagai faktor saling terkait, mampu mengidentifikasi peluang dan tantangan, serta mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan pencapaian visi misi organisasinya. Sebab kompetensi memiliki peranan yang mutlak diperlukan agar organisasi dapat berkembang sesuai tuntutan jaman ([Hayati dan Yulianto, 2022](#)). Maka penting strategi meningkatkan efisiensi dan efektivitas, mengantisipasi perubahan dan mengembangkan strategi untuk berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama, serta selalu belajar dan beradaptasi dengan situasi baru. Pemimpin perubahan harus mampu beradaptasi dengan situasi yang berbeda dan menggunakan gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk mencapai hasil yang diinginkan ([Kahar, 2018](#)).

Untuk menghadapi situasi yang baru dan terus berkembang, seorang pemimpin strategis harus mampu memimpin pengembangan pemanfaatan teknologi digital yang mendukung kebijakan strategis organisasi. Sebagaimana penelitian menyimpulkan bahwa seorang pemimpin dalam mewujudkan pemanfaatan teknologi informasi menjadi sebuah keharusan. Kepemimpinan digital menjadi bagian penting dalam implementasi transformasi digital di sektor pemerintahan, menghadapi era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) tidak dapat dipungkiri dalam mewujudkan pemanfaatan teknologi informasi dalam sektor public. Dengan kehadiran teknologi informasi dapat menyediakan big data khususnya di sektor pemerintahan sehingga memberikan dampak yang signifikan dalam memudahkan akses informasi, kecepatan dalam pelayanan dan membantu para pemimpin dalam pengambilan Keputusan ([Tulungen, Saerang dan Maramis, 2022](#)). Maka kompetensi yang perlu dikembangkan pemimpin di Era Digital saat ini ([Schiuma, 2021](#)). Hasil survey terhadap responden mentor menghasilkan nilai paling rendah dibandingkan indikator lainnya yaitu 3,13 walaupun masih berada pada kualifikasi baik. Berdasarkan hasil observasi dari beberapa laporan alumni PKN II disebabkan adanya pembatasan pembuatan aplikasi dengan mengharuskan izin dan mengintegrasikan beberapa aplikasi yang membutuhkan koordinasi dan dengan pihak lainnya. Padahal era teknologi digital, mampu membantu penyelesaian tugas dan fungsi dengan lebih efektif bagi individu maupun organisasinya, membantu pengambilan keputusan, mengimplementasikan digital untuk memastikan tujuan tercapai dengan lebih efektif dan optimal.

Dengan pengembangan pemanfaatan teknologi digital, pemimpin strategis akan berhasil membangun organisasi pembelajar dengan mendorong pengembangan kompetensi pegawai dan stakeholder terkait. Sebagaimana Nguyen Hai Thanh ([Thanh, 2021](#)), yang menganalisis dan klarifikasi konsep transformasi digital mampu membangun pemahaman bersama tentang transformasi digital sebagai kekuatan pendorong untuk memperkenalkan perubahan yang bermanfaat bagi strategi lembaga pemerintahan dan reformasi administrasi. Maka implementasi model kepemimpinan kewirausahaan harus dibangun dalam mendukung kebijakan strategis pemerintah, sehingga manajemen strategis sektor publik mampu mendukung efektivitas pemerintahan. Hasil responden alumni terkait dengan manajemen strategis sektor publik masih tergolong rendah dibanding dengan indikator lainnya yaitu 3,5. Hasil wawancara dengan bidang akademis

(penyelenggara) penyebab nilai masih rendah bagi responden alumni disebabkan saat pembelajaran agenda tiga, peserta berbagi konsentrasi dengan penyelesaian pembuatan rancangan proyek perubahan. Pendapat widyaiswara pengampu agenda tiga menyampaikan, materi agenda penghujung yang muatannya sangat kompleks, peserta membutuhkan konsentrasi penuh untuk memahaminya. Jika nilai implementasi agenda 3 kurang optimal sangat wajar, karena materi yang disampaikan selain kompleks juga sifatnya implementatif. Hal ini bukan karena cara/metode/kekurangan lainnya pada fasilitatornya, sebab Lembaga Administrasi telah menugaskan empat orang widyaiswara sesuai dengan keahliannya/expert dibidangnya.

Berdasarkan hasil survey yang disebarakan secara online menunjukkan indikator kepekaan yang meningkat terhadap isu strategis terkait integritas kepemimpinan, kepemimpinan kewirausahaan dan kebijakan nasional sudah memberikan nilai yang lebih baik dibanding indikator lainnya. Berdasarkan wawancara dengan dijen Bimas Budha Supriyadi proyek perubahan memiliki dampak perubahan sikap dan perilaku alumni dalam mengimplementasikan kepemimpinan strategis, dengan adanya proyek perubahan mampu mendorong daya saing nasional, serta mampu mengembangkan kemitraan pemerintah dan swasta yang mendukung kebijakan pembangunan nasional .

KESIMPULAN

Dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sikap perilaku pemimpin strategis dalam mempraktikkan pengelolaan energi mampu membantu tim efektif dan seluruh anggota organisasi untuk beradaptasi dengan ancaman, hambatan dan memanfaatkan peluang yang dimiliki. sehingga inovasi dan kreatifitasnya dapat berjalan dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil survey alumni PKN II Kementerian Agama, memperlihatkan adanya keteladanan sikap perilaku berintegritas bagi alumni, terbukti nilai hasil paling tinggi diantara indikator lainnya yaitu 3,65 (91,25) dengan kualifikasi Sangat Baik. Berdasarkan hasil wawancara dengan alumni, pada implementasi proyek perubahan peserta pelatihan telah mengimplementasikan sikap dan perilaku dalam menerapkan kerangka kebijakan pemerintahan yang bersih dan akuntabel keberlanjutan proyek perubahan jangka menengah hingga jangka Panjang.

Pelatihan Kepemimpinan Nasional mampu meningkatkan kinerja bagi pejabat tinggi pratama. Hal ini berdasarkan penilaian mentor terhadap sikap perilaku atas kepekaan yang meningkat terhadap isu strategis tentang integritas kepemimpinan, kepemimpinan kewirausahaan dan kebijakan.

Diklatpim Tingkat II bagi alumni telah memberikan hasil pembelajaran (*instructional effect*) pada tiap agenda pembelajaran 1 hingga IV. Mampu membangun semangat keberlanjutan inovasinya, merasakan benar benar menjadi agen perubahan setelah melakukan keberlanjutan proyek perubahannya. Dampak pengiring (*nurturant effect*) juga diperoleh sesama alumni karena berkat pelatihan PKN mampu meningkatkan kepercayaan diri dan memanfaatkan jejaring kerja baik internal Kementerian Agama maupun eksternal antar alumni luar Kementerian Agama.

Rekomendasi:

1. Bagi Pusdiklat: perlu memantau implentasi proyek perubahan dengan konsisten terhadap kemajuan secara berkala. Maka perlu dilaksanakan evaluasi jangka panjang atas keberlanjutan dan dampak proyek perubahan.
2. Bagi alumni: perlu mengembangkan rencana tindak lanjut yang konkret untuk mengatasi area yang perlu diperbaiki sehingga dampak proyek perubahan lebih bermanfaat bagi pengguna;

REFERENSI

- Abi. 2019. *Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan Pendidikan, Jurnal Teologi dan Pelayanan Kristiani*. Vol.2. No 1, <http://e-journal.sttpaulusmedan.ac.id/index.php/sotiria>
- Allport, Gordon. 1954. *The Nature of Prejudice*. Addison-Wesley Publishing Company

- Azka dan Najicha. 2022. *Penerapan Keterbukaan Informasi Publik Sebagai Upaya Mewujudkan Pemerintahan yang Transparan dan Akuntabel*. Jurnal Kewarganegaraan. Vol. 6 No. 1. <https://journal.upy.ac.id/index.php/pkn/article/view/2575>
- Creswell, 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*
- Euis Soliha and Hersugondo. 2008. *Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi (Effective Leadership and Organizational Change)*
- Gordon Allport, 1954. *The Nature of Prejudice*. Addison-Wesley
- Hayati, Yulianto. 2022. *Efektivitas Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Jurnal Civics and Social Studies. Vol.5. No.1
- Kahar, Irawaty A. 2018. *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi*. Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi. Vol. 4. No. 1,
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 375/K.1/Pdp.07/2022 *Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan*
- Kirkpatrick, James. 2016. *The Kirkpatrick Model: Evaluating Training and Developing Performance*
- Kolopita, Deybi. 2022. *Implementasi Evaluasi Pasca Pelatihan Pada Balai Diklat Keagamaan Manado*. Jurnal Transformasi. Vol.4. No.2
- Marquard. 1999. *Developing Human Resources in the Global Economy (Advances in Developing Human Resources)*. Berrett-Koehler Publishers
- Notoatmodjo. 2010. *Ilmu Perilaku kesehatan*. Rinneka Cipta. Jakarta
- Peraturan Menteri Agama Nomor 72 tahun 2022 *tentang Organisasi dan Tata Kerja di Lingkungan Kementerian Agama*
- Purwastuti. 2021. *Faktor Strategis Terhadap Keberhasilan dan Keberlanjutan Proyek Perubahan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Pasca Pelatihan*. Jurnal Good Governance. Vol. 17. No. 1.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2021 *tentang Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator*
- Schiama. 2021. *The Digital Leader's Handbook: Navigating Change, Embracing Innovation, and Empowering People in the Digital Era*
- Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Thane, Farawowan dan Agustinus. 2023. *Evaluasi Pasca Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Pada Pemerintah Daerah Provinsi Papua*. Jurnal Ilmiah Multidisiplin. Vol. 1. No. 8
- Thomas dan Florian Znaniecki. 1920. *The Polish Peasant in Europe and America*
- Tulungen, Saerang dan Maramis. 2022. *Transformasi digital: peran kepemimpinan digital*. Jurnal EMBA. Vol. 10. No.2
- Walgito Bimo. 2005 *Bimbingan dan Konseling (Studi dan Karir)*. CV. Andi Offset. Jogjakarta
- Yusnita, Aslami. 2022. *Strategi Pengelolaan Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi*. Journal Sinomika Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi. Sinomika Indonesia