

Mengukur Efektivitas Program Pasca Pelatihan Baru: Kajian pada Model Reformer DIKLAT PIM

Ruslan Kamis , Abdullah W Jabid , Adnan Rajak ,
dan Johan Fahri * 

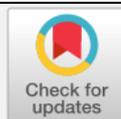
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Khairun, 97719,
Ternate, Provinsi Maluku Utara, Indonesia

* Korespondensi: johan.fahri@unkhair.ac.id

INFO ARTIKEL

Info Publikasi:

Artikel Hasil Penelitian



Sitasi Cantuman:

Kamis, R., Jabidm A. W., Rajak, A., & Fahri, J. (2022). *Measuring the Post-Training Effectiveness of New Training Programs: A Study on DIKLAT PIM Reformer Model*. Society, 10(2), 503-516.

DOI: [10.33019/society.v10i2.310](https://doi.org/10.33019/society.v10i2.310)

Hak Cipta © 2022. Dimiliki oleh Penulis, dipublikasi oleh Society

OPEN  ACCESS



Artikel dengan akses terbuka.

Lisensi: Atribusi-NonKomersial-BerbagiSerupa (CC BY-NC-SA)

Dikirim: 18 Oktober, 2020;

Diterima: 18 Desember, 2020;

Dipublikasi: 30 Desember, 2022;

ABSTRAK

Studi telah menunjukkan indikasi peningkatan kinerja karena program pelatihan. Di sektor publik, program ini sangat diharapkan berdampak pada bagaimana aparatur dapat menunjukkan kapasitasnya untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Program ini mencakup program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan baru yang disebut Model Reformer DIKLAT PIM. Studi ini ditujukan untuk memeriksa secara kontekstual keefektifan program pelatihan model baru ini. Studi ini mendemonstrasikan bagaimana aturan dasar (Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 13 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV) tentang evaluasi pasca diklat. Kebaruan studi saat ini terletak pada penggunaan metode grounded theory sebagai pendekatan evaluasi untuk efektivitas pasca-pelatihan. Kajian kali ini menggunakan Metode Grounded Theory (GTM) dan difokuskan pada pelatihan alumni di Kota Tidore Kepulauan, Maluku Utara, Indonesia. Hasilnya menunjukkan beberapa aspek yang diidentifikasi dan didefinisikan oleh alumni mengenai model program pelatihan yang baru. Aspek-aspek tersebut meliputi peningkatan efektivitas dan efisiensi, ukuran kompetensi, moralitas dan profesionalisme pemimpin, kerjasama tim, pembiayaan sumber, dan evaluasi kinerja. Studi saat ini mengaktifkan regulasi dasarnya untuk mengukur efektivitas program pelatihan – Model Reformer DIKLAT PIM. Penelitian selanjutnya juga diusulkan untuk mengatasi kelemahan penelitian ini.

Kata Kunci: Evaluasi Program Pelatihan; Grounded Theory; Pengukuran Efektivitas

1. Pendahuluan

Mondy & Noe (1990) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah upaya manajemen yang terencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja melalui program pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui pendidikan dan pelatihan dapat membantu Aparatur Sipil Negara mengembangkan berbagai keterampilan dan inovasi dalam menjalankan organisasinya. Pendidikan dan pelatihan juga memberikan kesempatan bagi PNS untuk belajar dan berkembang untuk meningkatkan kinerja organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang positif, serta memotivasi dan mempertahankan pegawai yang ada. Selain itu juga ada peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara yang kreatif, yang melakukan inovasi agar penyelenggaraan organisasi daerah efektif dan lebih tinggi efisiensi dan produktivitasnya. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan tentang perkembangan dalam pasal 70 ayat 2 yaitu bahwa perkembangan meliputi pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran.

“Ada dua tujuan utama dalam program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi. Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan untuk menutup kesenjangan antara keterampilan atau kemampuan PNS dengan jabatan. Kedua program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja PNS dalam mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan” (Handoko, 2012, p. 103).

Sigala (2011) menyatakan bahwa kebutuhan pendidikan dan pelatihan akan berhasil jika proses pemenuhan kebutuhan dengan pendidikan dan pelatihan yang tepat. Kebutuhan adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan dan meningkatkan keterampilan atau sikap yang masing-masing berbeda-beda, yang kemudian diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu kebutuhan untuk memenuhi tuntutan saat ini, kebutuhan untuk memenuhi jabatan lain, dan kebutuhan untuk memenuhi tuntutan perubahan.

Sejalan dengan perkembangan dan pelaksanaannya, Diklat Kepemimpinan telah mengubah pola dan metode yang menekankan pada peningkatan kualitas, efisiensi dan efektifitas pelatihan. Perubahan pelaksanaan pola diklat kepemimpinan baru sejak diterbitkannya Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10-13 Tahun 2013 dan pelaksanaannya dimulai pada tahun 2014. Sedangkan pelaksanaan diklat kepemimpinan dengan pola pembelajaran lama metode berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 540-541 Tahun 2001, yang saat ini dianggap sudah tidak relevan lagi dengan perkembangan dan kebutuhan organisasi.

Maksud dan tujuan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan bagi Aparatur Sipil Negara adalah untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan bagi pejabat struktural yang akan melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan fungsinya di lingkungan organisasi masing-masing. Dengan demikian penyelenggaraan diklat kepemimpinan bertujuan untuk menghasilkan PNS yang dapat memimpin pada jabatan struktural. Dengan demikian penyelenggaraan diklat kepemimpinan bertujuan untuk menghasilkan PNS yang dapat memimpin pada jabatan struktural. Kemampuan memimpin diwujudkan dengan kemampuannya memimpin perubahan di unit kerjanya. Perubahan ini terwujud jika pejabat struktural dapat menentukan area dan fokus perubahan kemudian mempengaruhi dan menggerakkan para pemangku kepentingan untuk mendukung perubahan tersebut.

Selaras dengan tujuan dan sasaran di atas, maka rincian pengembangan kompetensi yang akan dibangun dalam pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tersebut adalah kompetensi kepemimpinan, yaitu kemampuan merencanakan kegiatan keagenan dan memimpin

keberhasilan pelaksanaan kegiatan tersebut, yang ditunjukkan dengan kemampuan 1. membangun integritas karakter dan sikap-perilaku sesuai dengan peraturan perundang-undangan serta kemampuan menjunjung tinggi etika publik, menjunjung tinggi nilai, norma, moralitas dan bertanggung jawab dalam memimpin unit kelebagaannya; 2. Membuat rencana pelaksanaan kegiatan keagenan; 3. Bekerja sama secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas organisasi menuju efektivitas dan efisiensi kegiatan lembaga pelaksana; 4. Melakukan inovasi sesuai tugasnya masing-masing untuk mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien; dan 5. mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam mengimplementasikan strategi kebijakan unit-unit lembaganya.

Gibson *et al.* (1985, pp. 27-30) melihat konsep efektivitas organisasi dari tiga perspektif: individu, kelompok, dan efektivitas organisasi. Efektivitas individu menekankan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individu sebagai pekerja organisasi. Keberhasilan pencapaian individu berkaitan erat dengan bekerja dalam kelompok karena individu yang bekerja dalam suatu organisasi pasti berhubungan langsung dengan kelompok. Efektivitas kelompok berfokus pada kinerja yang dapat diberikan oleh kelompok pekerja. Dalam konteks ini, individu juga merupakan "teamwork" dimana suatu tugas harus dikerjakan secara berkelompok, bukan individual. Dan efektivitas organisasi merupakan akumulasi dari efektivitas individu dan kelompok. Keefektifan ini dapat melebihi jumlah keefektifan individu dan kelompok, artinya organisasi dapat memperoleh tingkat pencapaian yang lebih tinggi daripada jumlah pencapaian individu.

Bahkan Gomes (2000, p. 209) menyatakan bahwa "dalam mengukur efektivitas suatu program pelatihan, dapat dievaluasi berdasarkan informasi yang diperoleh pada lima tingkatan", antara lain: reaksi, pembelajaran, perilaku, hasil organisasi, dan efektivitas biaya. Reaksi untuk mengetahui pendapat peserta mengenai program pelatihan. Setelah mengikuti pelatihan, peserta ditanya seberapa puas mereka dengan pelatihan secara keseluruhan, dengan narasumber, materi yang disampaikan, isinya, materi yang diberikan, dan lingkungan pelatihan (ruangan, waktu istirahat, makanan, suhu udara). Pembelajaran mengetahui sejauh mana peserta telah menguasai konsep, pengetahuan dan keterampilan yang diberikan selama pelatihan, biasanya dilakukan dengan melakukan tes tertulis (esai atau pilihan ganda), tes kinerja dan latihan simulasi. Perilaku yang dinilai peserta sebelum dan sesudah pelatihan dapat dibandingkan untuk mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan kinerja mereka. Hasil organisasi menguji dampak pelatihan pada kelompok kerja atau organisasi. Data dapat dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan berdasarkan kriteria produktivitas, pergantian, ketidakhadiran, kecelakaan, keluhan, peningkatan kualitas, kepuasan klien dan sejenisnya serta efektivitas biaya bertujuan untuk mengetahui jumlah biaya yang dikeluarkan untuk program pelatihan dan apakah biaya untuk pelatihan kecil atau besar dibandingkan dengan biaya yang timbul dari masalah yang dialami oleh organisasi.

Setiap tahun Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tidore Kepulauan selalu melakukan kajian kebutuhan pendidikan dan pelatihan pejabat struktural di lingkungan Kota Tidore Kepulauan dengan merencanakan, menganggarkan dan melaksanakan Diklat Kepemimpinan secara bertahap melalui Aparatur. Bidang Pengembangan Sumber Daya untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kapasitas sumber daya manusia, yaitu melalui skema mengutamakan pejabat struktural yang telah lama menjabat dan memiliki kinerja yang baik, yang kemudian mendapat rekomendasi dari atasannya, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam pasal 70 ayat 1 bahwa; Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi (Republik Indonesia, 2014).

Evaluasi terhadap alumni Diklat Kepemimpinan perlu dilakukan, yaitu dengan mengukur kinerja melalui penyelenggaraan masing-masing organisasi alumni Diklat Kepemimpinan tidak sebatas melihat output berupa sertifikat Diklat Kepemimpinan dari Penyelenggara. Institusi sebagai penanda kelulusan tetapi juga mengukur kinerja alumni di masing-masing unit kerja.

Schermerhorn (2005) menjelaskan bahwa kinerja adalah kualitas dan kuantitas pencapaian tugas baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi. Siagian (2003) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang secara efektif dan efisien. Berdasarkan pengertian tersebut dapat dipahami bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai secara pribadi maupun dalam suatu organisasi melalui pelaksanaan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab.

Sedangkan Prasetya (2000) menjelaskan kinerja sebagai hasil kerja seorang pekerja, suatu proses manajemen atau suatu organisasi dimana hasil kerja itu harus ditunjukkan bukti nyata dan dapat diukur dengan tolak ukur yang telah ditentukan. Mangkunegara (2004) menjelaskan bahwa kinerja (prestasi) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Manullang (1992) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pegawai yang menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien. Gibson *et al.* (1985) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seseorang berkenaan dengan kedudukannya dalam organisasi.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 1 ayat 3 mendefinisikan "Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja".

Peneliti juga melihat alumni mengalami beberapa peristiwa pasca pelaksanaan Diklat Pemimpin, seperti alumni yang dimutasi antar Satuan Kerja Perangkat Daerah, alumni yang mendapat promosi, dan proyek pergantian alumni yang masih dilaksanakan hingga saat ini. Meski demikian, ada juga proyek perubahan alumni yang hanya dilaksanakan pada saat kegiatan pelatihan berjalan. Berkaitan dengan fenomena di atas, peneliti merasa perlu melakukan penelitian untuk mengukur keberhasilan kegiatan dan sejauh mana manfaat Diklat Pemimpin bagi pemerintah daerah Kota Tidore Kepulauan.

Sebagaimana dinyatakan oleh Mathis & Jackson (2001, p. 193), "evaluasi pendidikan dan pelatihan adalah membandingkan hasil setelah pelatihan terhadap tujuan yang diharapkan oleh organisasi, pelatih dan peserta pelatihan". Hal ini karena pelatihan terlalu sering dilakukan tanpa mengukur dan mengevaluasi. Ini adalah pemborosan karena pelatihan membutuhkan banyak waktu dan uang.

Selain itu, penelitian ini juga merupakan respon dari beberapa penelitian awal, seperti yang dilakukan oleh Budiati (2016). Akan berbeda jika dilihat dari objek alumni Diklat Kepemimpinan. Hal tersebut perlu dikaji untuk mengukur keberhasilan Diklat Kepemimpinan di Pemerintah Daerah Kota Tidore Kepulauan.

Penelitian serupa lainnya dilakukan oleh Asnofidal (2018) dan Mutaqin (2020). Namun, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji keefektifan pelatihan yang berlandaskan kontekstual berdasarkan kondisi alumni saat ini. Dengan kata lain, penggunaan grounded theory menjadi poin penting yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Dari uraian latar belakang di atas, maka permasalahan pokok penelitian ini adalah Seberapa Efektif Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Pemerintahan Daerah? Dalam hal ini lokasi penelitian berada di Kota Tidore Kepulauan.

2. Metodologi Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Menurut Lincoln, sebagaimana dikutip dalam Gunawan (2017, p. 86) menjelaskan bahwa “penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk membangun pengetahuan ideografis sehingga cenderung dilakukan bukan untuk menemukan hukum dan bukan untuk membuat generalisasi, tetapi untuk membuat in- penjelasan mendalam (ekstrapolasi) dari benda-benda tersebut”.

Peneliti adalah pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tidore Kepulauan yang membidangi Bidang Pengembangan Sumber Daya Aparatur, salah satu tugas tugas Bidang Pengembangan adalah melaksanakan Pendidikan Kepemimpinan Tingkat II, III dan IV dan Pelatihan. Masalah ini dikaji dengan menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti merasa dapat mengumpulkan informasi dari narasumber yang merupakan alumni Pusklat Kepemimpinan.

Penelitian kualitatif dengan metode interaktif akan difokuskan pada, Pertama, efektivitas Diklat Kepemimpinan pasca implementasi bagi alumni Diklat Kepemimpinan di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Tidore Kepulauan. Studi kasus ini dilakukan secara terpisah dan dalam rentang waktu yang berbeda, pada fokus masalah, kegiatan atau program yang sama dan dapat menjadi masukan berharga bagi pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan di Kota Tidore Kepulauan ke depan. Kedua, sejauh mana Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tidore Kepulauan memanfaatkan alumni Diklat Kepemimpinan dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Kajian ini akan dilaksanakan di Pemerintah Kota Tidore Kepulauan dalam satu unit organisasi dengan alumni Diklat Kepemimpinan. Setelah tahap pengumpulan data sekunder, akan ditentukan unit organisasi yang akan dikunjungi. Penjelasan mengenai data yang termasuk dalam data sekunder akan dijelaskan pada subbab berikut.

Waktu yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 4 (empat) bulan, dimulai pada bulan April 2020 – Agustus 2020. Untuk memperoleh data, penelitian ini menggunakan sumber data:

1) Data Sekunder

Data sekunder dikumpulkan dari tangan kedua atau sumber lain yang tersedia sebelum penelitian dilakukan (Silalahi, 2010). Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari data pustaka. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan studi kepustakaan dan ditampilkan dalam bentuk kata-kata lisan atau tulisan yang diamati peneliti dan objek yang diamati secara detail sehingga makna yang tersirat dalam dokumen dapat ditangkap. Data sekunder berupa daftar alumni Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan.

2) Data Primer

Peneliti menggunakan observasi atau wawancara dalam pengumpulan data primer. Sumber data disebut informan, yaitu orang yang menanggapi atau menjawab pertanyaan peneliti melalui pertanyaan tertulis atau lisan (Moleong, 2011).

Untuk menjawab permasalahan dan kondisi umum yang diajukan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga teknik yaitu studi dokumen (data sekunder), wawancara mendalam dan observasi (data primer). Studi dokumen adalah teknik pengumpulan data dengan melihat bukti fisik dalam pengumpulan data seperti dokumen alumni Diklat Kepemimpinan, dan wawancara mendalam adalah teknik pengumpulan data atau informasi dimana seseorang berbicara dengan orang lain atau sekelompok orang dan mengamati secara langsung di lapangan tempat alumni Diklat Kepemimpinan bekerja.

Pertanyaan wawancara menggunakan lima indikator utama untuk mengukur efektivitas DIKLAT-PIM Reformer. Pertanyaan tersebut adalah 1) Sejauh mana perasaan Anda setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan? 2. Dari manfaat tersebut, perubahan apa yang Anda rasakan setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan? 3. Apa keinginan untuk membuat perubahan di agensi Anda setelah menyelesaikan Pelatihan Kepemimpinan ini? 4. Dari manfaat yang disebutkan di atas, peningkatan kinerja apa yang Anda rasakan? 5. Dari manfaat dan perubahan yang Anda sebutkan tadi (di atas), apakah Anda merasakan dampaknya terhadap kinerja organisasi lembaga Anda? Dan 6. Bagaimana menurut anda biaya yang dikeluarkan secara pribadi dengan manfaat yang dirasakan saat ini?

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Kota Tidore Kepulauan dalam jumlah Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Daerah Kota Tidore Kepulauan berjumlah 3.829 yang terdiri dari 1.661 personel Struktural dan 2.168 personel Fungsional. Jumlah Aparatur Sipil Negara yang menduduki jabatan struktural sebanyak 729 orang. Peneliti kemudian mengumpulkan data sekunder dari instansi terkait, mendaftarkan para alumni untuk dijadikan informan kegiatan selanjutnya.

Tabel 1. Rekapitulasi Alumni Model Reformer DIKLAT PIM Pemerintah Kota Tidore Kepulauan

Jumlah Alumni Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II	Jumlah Alumni Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III	Jumlah Alumni Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV
21 Alumni	70 Alumni	30 Alumni

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tidore Kepulauan

Data bisa diperiksa di lapangan. Untuk mendapatkan informan yang baik, peneliti mengidentifikasi dengan tidak memasukkan nama-nama alumni diklat pemimpin reformasi yang sudah memasuki usia pensiun atau sudah pensiun. Alumni ini telah ditransfer keluar dari pemerintah kota. Kepulauan Tidore untuk memudahkan peneliti mencari sumber informan. Alumni Pusklat Kepemimpinan Kota Tidore Kepulauan terdiri dari alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV tahun 2014-2019 yang berjumlah 121 alumni.

Untuk memudahkan peneliti mendapatkan informan alumni Diklat Kepemimpinan, maka peneliti menetapkan batasan jumlah alumni yang akan mewakili pada setiap tingkatan: alumni Program Diklat Kepemimpinan Tingkat II sebanyak dua orang, Alumni Tingkat II Diklat Kepemimpinan III sebanyak empat orang dan Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III sebanyak 2 orang. Sehingga alumni diklat Kepemimpinan seluruh jenjang terwakili sebagai informan dalam penelitian ini.

Proses reduksi yang dilakukan peneliti pada saat penelitian menemukan enam kategori dari 6 pertanyaan. Lima pertanyaan bersumber dari Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 11-13 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan, tertuang pada butir D tentang evaluasi pasca diklat kepemimpinan sehingga evaluasi dilakukan untuk menjadi sarana mengukur dan menilai pencapaian hasil kegiatan Diklat Kepemimpinan yang dilaksanakan secara obyektif sehingga dapat diketahui tingkat keberhasilan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Pertanyaan nomor 6 berasal dari hasil pengembangan saat peneliti melakukan penelitian.

Tabel 2. Kesesuaian Pertanyaan dan Hasil Enam Kategori

Pertanyaan Wawancara (diambil dari Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 11-13 Tahun 2013)	Findings--Identified Categories					
	(1) (1) Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi	(2) (1) Tingkat Kompetensi	(3) (1) Moralitas dan Profesionalisme	(4) (1) Kerja tim	(5) (1) Menegosiasikan sumber pendanaan	(6) (1) Evaluasi Kinerja
1. Seberapa jauh perasaan Anda setelah mengikuti Pelatihan Kepemimpinan?			√			
2. Dari manfaat tersebut, perubahan apa yang Anda rasakan setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan?		√				
3. Apa keinginan Anda untuk mengubah hak pilihan Anda setelah menyelesaikan Pelatihan Kepemimpinan ini?						√
4. Dari manfaat yang disebutkan di atas, peningkatan kinerja apa yang Anda rasakan?				√		
5. Dari manfaat dan perubahan yang Anda sebutkan tadi (di atas), apakah Anda merasakan dampaknya terhadap kinerja organisasi lembaga Anda?	√					
6. Bagaimana menurut Anda biaya yang dikeluarkan secara pribadi dengan manfaat yang dirasakan saat ini?					√	

Tabel 2 menunjukkan hasil analisis antara gambaran efektivitas pendidikan dan pelatihan kepemimpinan reformer pasca implementasi dengan temuannya. Dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 11-13 Tahun 2013 tentang Pedoman Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan disebutkan ada 5 poin yang diambil untuk mengukur efektivitas penyelenggaraan diklat atau untuk mengevaluasi kinerja. alumni Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan di organisasi ([Lembaga Administrasi Negara, 2013a](#), [2013b](#), [2013c](#)), dengan mengukur:

1) Tingkat Pemanfaatan alumni Diklat pada jabatan structural

Poin ini dirumuskan sebagai pertanyaan wawancara penelitian: ‘Seberapa jauh perasaan Anda setelah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan?’ Pertanyaan tersebut sejalan dengan temuan peneliti selama wawancara dan pengolahan data, yang terdapat pada kategori 3, Moralitas dan Profesionalisme Pemimpin, dimana alumni merasakan adanya perubahan sikap dan perilaku serta menjalankan tugas secara profesional sesuai dengan

tuntutan melakukan pekerjaan sebagai Aparatur Sipil Negara, seperti yang telah dilaksanakan selama mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Bahwa seluruh peserta akan mentaati tata tertib diklat yang telah ditetapkan oleh lembaga diklat yang ditetapkan dalam setiap penyelenggaraannya.

2) Perkembangan dari perubahan yang telah dilaksanakan

Poin ini dirumuskan sebagai pertanyaan wawancara penelitian: 'Dari manfaat tersebut, perubahan apa yang Anda rasakan setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan?' Pertanyaan tersebut sejalan dengan temuan peneliti saat melakukan wawancara dan pengolahan data, terdapat pada Kategori 2, yaitu Ukuran Kompetensi. Tentang ingin melakukan perubahan pada agensi. Dengan terselenggaranya pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, seluruh peserta dapat melahirkan kerja mandiri yang berkaitan dengan pekerjaan sehari-hari atau mengikuti tugas pokok dan fungsi dalam organisasi. Pekerjaan ini juga akan membuktikan bahwa peserta telah menyelesaikan proses pelatihan.

3) Perkembangan dari perubahan yang telah dilaksanakan

Poin ini kemudian dirumuskan sebagai pertanyaan wawancara penelitian 'Apa keinginan untuk melakukan perubahan di instansi Anda setelah menyelesaikan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan ini? Dari pertanyaan tersebut, peneliti menemukan selama wawancara dan pengolahan data bahwa itu adalah Kategori 6 pada Evaluasi Kinerja. Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, salah satu tugas penting adalah memberikan masukan kepada organisasi. Karena dengan Diklat Kepemimpinan, peserta diajarkan cara melihat masalah secara komprehensif. Yaitu dengan meninjau berbagai kegiatan yang telah dilakukan dengan melakukan evaluasi kinerja baik pekerjaan yang telah dilakukan maupun kegiatan yang sedang dilakukan pada setiap tahapan.

4) Peningkatan kinerja alumni individu

Poin ini dirumuskan sebagai pertanyaan wawancara penelitian: 'Dari manfaat yang disebutkan di atas, peningkatan kinerja apa yang Anda rasakan?' Pertanyaan di atas, selama penelitian pada tahap wawancara dan pengolahan data, peneliti menemukan Kategori 4: Kerjasama tim. Teamwork atau kerjasama merupakan hal yang sangat dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam organisasi pemerintahan. masing-masing Aparatur Sipil Negara telah memiliki pekerjaan berdasarkan uraian analisis jabatan yang merupakan hasil analisis kebutuhan masing-masing organisasi. Sehingga calon pemimpin atau alumni diklat Kepemimpinan dituntut untuk menggerakkan sumber daya yang dimilikinya untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh rasa tanggung jawab untuk menghasilkan kerjasama dan kerjasama dalam setiap kegiatan organisasi.

5) Peningkatan kinerja lembaga unit organisasi alumni

Poin ini kemudian dirumuskan sebagai pertanyaan wawancara penelitian 'Dari manfaat dan perubahan yang Anda sebutkan tadi (di atas), apakah Anda merasakan dampaknya terhadap kinerja organisasi lembaga Anda?' Proses pengolahan data dari pertanyaan-pertanyaan di atas ditemukan dalam kategori 1, Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi. Sejalan dengan temuan yang mengarah pada manfaat perubahan dan dampak pada organisasi. Hal ini sejalan dengan implementasi model pendidikan dan pelatihan kepemimpinan reformer yang mengedepankan perubahan sistem kerja, menciptakan inovasi yang mengedepankan efektifitas dan efisiensi kerja dalam organisasi.

6) Pendanaan Pendidikan dan Pelatihan

Pertanyaan nomor 6 merupakan pertanyaan yang peneliti kembangkan saat melakukan penelitian. Kegiatan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan merupakan kegiatan yang menghabiskan banyak biaya. Baik dari instansi pemerintah maupun peserta secara mandiri. Dipertimbangkan dan dianggap penting menurut peneliti, kemudian masuk ke pertanyaan wawancara. Dari permasalahan di atas, peneliti merumuskan pertanyaan seperti 'Bagaimana menurut anda biaya yang telah dikeluarkan secara pribadi dengan manfaat yang dirasakan saat ini?'

Hasil wawancara dan pengolahan data menunjukkan bahwa kategori kelima adalah tentang Pembiayaan Pelatihan. Pendidikan dan pembaharu model kegiatan pendidikan yang selalu dilakukan pemerintah daerah Kota Kepulauan Tidore. Sebagian besar biaya pendidikan dibiayai sepenuhnya oleh APBD Kota Tidore Kepulauan, dalam hal ini berada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tidore Kepulauan sebagai lembaga teknis pengelola kegiatan, berdasarkan tugas pokok dan fungsi organisasi. Kegiatan pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan yang membutuhkan pembiayaan yang besar. Instansi teknis dalam mengelola kegiatan tersebut diharapkan mempertimbangkan pemanfaatan bagi organisasi.

Oleh karena itu, kegiatan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dilakukan Pemerintah Kota Tidore Kepulauan sangat bermanfaat secara pribadi maupun organisasi. Temuan peneliti lapangan membuktikan bahwa semua alumni merasakan manfaat yang sangat membantu terutama dalam tugas sehari-hari.

Peningkatan efektivitas dan efisiensi sebagai dampak pelatihan telah banyak dibahas dalam literatur dan studi terbaru (Obi-Anike & Ekwe, 2014; Khan & Islam, 2014). Namun, studi terbaru yang terbatas telah memperhatikan dampak dari program pelatihan kepemimpinan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi. Studi saat ini menyegarkan studi awal (Shafie *et al.*, 2013; Sogunro, 1997) tentang pentingnya pelatihan, bahkan pada tingkat individu dan interpretatif, dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi individu dalam melakukan pekerjaan mereka. Hal ini diharapkan dapat terakumulasi sebagai efektivitas dan efisiensi organisasi.

Selanjutnya, kategori yang teridentifikasi untuk mengukur efektivitas DIKLAT-PIM adalah tingkat kompetensi. Meskipun demikian, tidak banyak penelitian terbaru (Thomas *et al.*, 2018; Siengthai, 2015). membahas bagaimana program pelatihan kepemimpinan berdampak pada peningkatan kompetensi. Studi juga kurang menggali bagaimana program pelatihan kepemimpinan mempengaruhi tingkat kompetensi di tingkat individu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan moralitas dan profesionalisme dapat melihat efektivitas DIKLAT-PIM. Meskipun literatur kebanyakan membahas etika dan profesionalisme (Taichman *et al.*, 2012; Thomas *et al.*, 2018; Zuidema & Duff, 2009), penelitian saat ini dengan tegas menegaskan bahwa moral adalah kategori utama etika. Studi telah menunjukkan bahwa moral adalah inti dari etika (Mouradian & Huebner, 2007; Kuczewski *et al.*, 2003). Oleh karena itu penelitian ini berpendapat bahwa dengan memiliki moralitas yang tinggi, maka profesionalisme individu akan meningkat pula. Dengan kata lain, penelitian kali ini memperkuat pembahasan tentang bagaimana moralitas dan profesionalisme merupakan efek konsekuensial. DIKLAT-PIM harus diukur efektivitasnya dengan menilainya, terutama dalam mengukur moralitas dan profesionalisme pada level individu.

Dalam hal kerjasama tim, kategori ini ditemukan untuk mengukur efektivitas DIKLAT-PIM. Temuan ini menjadi penting karena, dan pada tingkat individu, program pelatihan

diharapkan dapat menumbuhkan rasa memiliki dan bekerja sama sebagai sebuah tim. Dengan kata lain, program pelatihan kepemimpinan seperti DIKLAT-PIM harus mampu meningkatkan keterampilan kerjasama tim. Studi terbaru masih membahas hal ini, termasuk konten program yang harus mencakup keterampilan kerja tim tersebut (Ingelssont *et al.*, 2020; Lehner, 2020; Kourtesopoulou & Kriemadis, 2020). Ini menunjukkan pentingnya keterampilan kerja tim dalam pelatihan dan bagaimana rangkaian keterampilan ini harus ditunjukkan sebagai bagian dari gaya kepemimpinan. Penelitian ini kembali membuktikan signifikansi ini pada tingkat individu dan dihasilkan melalui berbagai interpretasi subyektif.

Lebih lanjut, temuan menyimpulkan bahwa mengakses dana untuk menghadiri dan berpartisipasi dalam DIKLAT-PIM merupakan keterampilan negosiasi, khususnya negosiasi sumber pembiayaan. Program pelatihan kepemimpinan ini tergolong baru karena peserta pelatihan perlu melakukan aksi perubahan (PROPER, Program Perubahan). Hal ini juga yang menjadi alasan untuk mencap peserta pelatihan sebagai Reformer karena ia diharapkan melakukan reformasi sesuatu di dalam sistem melalui PROPER mereka. PROPER ini membutuhkan pendanaan yang cukup dari lembaganya. Kandidat pelatihan kemungkinan besar akan menegosiasikan pendanaan terbatas selama satu tahun fiskal.

Dalam pandangan yang lebih luas, temuan penelitian ini menyatakan bahwa keterampilan negosiasi juga merupakan elemen yang harus digunakan untuk mengukur efektivitas DIKLAT-PIM. Sampai saat ini, penelitian masih menunjukkan bahwa keterampilan negosiasi harus diperoleh dari program pelatihan kepemimpinan (Jeschke *et al.*, 2017; Levine *et al.*, 2015; Tsoh *et al.*, 2019). Dengan kata lain, penelitian ini berkontribusi pada diskusi tentang pentingnya keterampilan negosiasi, terutama pada tingkat individu calon peserta pelatihan yang akan mengakses dana terbatas.

Kategori terakhir yang dihasilkan dari penelitian ini adalah evaluasi kinerja. Pada level individu, DIKLAT-PIM mengharuskan para alumni mampu mengevaluasi kinerjanya dan kinerja orang lain. Dengan kata lain, efektivitas DIKLAT-PIM harus diukur melalui kemampuan mengevaluasi kinerja secara mandiri. Studi terbaru masih mengkhawatirkan hal ini (Hurwitz & Hurwitz, 2020; Lou *et al.*, 2018; Seidle *et al.*, 2016). Studi saat ini kemudian menunjukkan kontribusinya terhadap literatur yang ada dengan memberikan hasil interpretatif tentang betapa pentingnya evaluasi diri untuk kinerja alumni.

Dengan mengelaborasi bagaimana temuan tersebut ditempatkan pada diskusi terbaru dalam literatur, penelitian ini menawarkan preposisi—sebuah teori jarak menengah untuk mengukur efektivitas DIKLAT-PIM—sebagai berikut.

Efektifitas DIKLAT-PIM dapat diukur melalui peningkatan efektifitas dan efisiensi dalam melaksanakan uraian tugas, peningkatan kompetensi, peningkatan moralitas dan profesionalisme, negosiasi sumber pendanaan pelatihan dan pengembangan untuk diri sendiri dan orang lain, dan kemampuan untuk melakukan evaluasi diri yang jujur.

Proposisi tersebut kemudian diikuti dengan usulan model yang dapat diujicobakan pada banyak alumni DIKLAT-PIM. Model yang diusulkan menggunakan uji-t untuk menguji respon yang berbeda sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Perbedaan akan dianalisis di setiap kategori yang teridentifikasi dan total di kedua kondisi—sebelum dan sesudah. Perbedaan tersebut akan memberitahukan efektifitas DIKLAT-PIM.

Tabel 3. Usulan model uji-t berdasarkan kategori yang teridentifikasi

	Sebelum DIKLAT PIM	Setelah DIKLAT PIM
Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi	?	?
Tingkat Kompetensi	?	?
Moralitas dan Profesionalisme	?	?
Kerja tim	?	?
Sumber Pembiayaan	?	?
Evaluasi kinerja	?	?

Selanjutnya, enam kategori yang teridentifikasi tersebut harus digunakan untuk membandingkan antara dua kelompok. Dengan kata lain, uji-t yang diusulkan juga dapat digunakan dalam studi desain eksperimental dengan membandingkan hasil dari kedua kelompok. Kelompok ini adalah mereka yang kebetulan mengikuti DIKLAT-PIM. Namun, Kelompok A adalah kelompok yang baru selesai mengikuti DIKLAT-PIM; Kelompok B adalah mereka yang selesai mengikuti DIKLAT-PIM beberapa waktu dan mendapat promosi.

Tabel 4. Analisis Usulan untuk Desain Eksperimental

uji-t untuk Grup A	uji-t untuk Grup B
---------------------------	---------------------------

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan mengukur seberapa efektif pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pembaru pola. Dapat disimpulkan sesuai dengan hasil yang telah peneliti uraikan pada pembahasan sebelumnya mengenai temuan tersebut berdasarkan analisis data; yaitu, ada enam kategori – peningkatan efektivitas dan efisiensi, tingkat kompetensi, moralitas dan profesionalisme, kerja tim, negosiasi sumber pendanaan, evaluasi kinerja.

Kategori yang teridentifikasi ini kemudian diperiksa kesesuaiannya dengan: manfaat pelatihan kepemimpinan terkait dengan temuan dalam kategori (3) – moralitas dan profesionalisme. Perubahan yang dialami setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan terkait dengan temuan pada kategori (2) – tingkat kompetensi. Perubahan yang dialami dimulai setelah menyelesaikan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan terkait temuan pada kategori (6) – evaluasi kinerja. Peningkatan kinerja yang dirasakan setelah pendidikan dan pelatihan kepemimpinan terkait dengan temuan pada kategori (5) – kerja tim. Dampak perubahan yang dirasakan terhadap kinerja organisasi pasca pendidikan dan pelatihan kepemimpinan temuan ini berkaitan dengan temuan pada kategori (1) yaitu peningkatan efektivitas dan efisiensi. Dan swadana serta manfaatnya terlihat setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan. Temuan ini terkait dengan kategori (5) – menegosiasikan sumber pendanaan.

Dua kontribusi besar dari penelitian saat ini dapat ditarik. Pertama, proporsi dalam mengukur efektivitas DIKLAT-PIM Reformer. Proposisi ini mengarah pada kontribusi kedua, yang merupakan model yang diusulkan untuk mengukur efektivitas pelatihan. Uji-t sederhana diusulkan untuk digunakan dimana keenam kategori yang teridentifikasi tersebut akan digunakan untuk melihat perbedaan sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Tes sederhana

ini juga menyarankan untuk melihat perbedaan antara sekelompok alumni yang baru menyelesaikan pelatihan dan mereka yang menyelesaikannya setelah jangka waktu tertentu.

Model yang diusulkan untuk menguji efektivitas juga menunjukkan keterbatasan penelitian ini. Sebagai penelitian kualitatif, temuan dihasilkan dari jumlah peserta yang terbatas, dan karena itu memiliki masalah dengan generalisasi. Saran untuk pengujian pada kedua kelompok juga menunjukkan keterbatasan lain dari penelitian ini. Para peserta sudah beberapa lama mengakhiri DIKLAT-PIM dan melakukan promosi. Hasilnya, dengan analisis subyektif, para peserta cenderung memiliki sentimen positif tentang kontribusi DIKLAT-PIM terhadap karir mereka. Studi selanjutnya kemudian perlu mengatasi keterbatasan yang disebutkan sebelumnya.

5. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu selama penelitian ini dilakukan.

6. Pernyataan *Conflicts of Interest*

Penulis menyatakan tidak ada potensi konflik kepentingan sehubungan dengan penelitian, kepengarangan, dan/atau publikasi dari artikel ini.

Daftar Pustaka

- Asnofidal, A. (2018). Efektivitas Proses Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Pola Baru Pada Badan Pendidikan Sumberdaya Manusia Provinsi Jambi. *Jurnal Khazanah Intelektual*, 2(3), 303-310. <https://doi.org/10.37250/newkiki.v2i3.29>
- Budiati, L. (2016). Diklat Kepemimpinan Pola Baru Dalam Perspektif Inovasi dan Pembelajaran Konstruktivistik. *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota*, 11(2), 211-221. <https://doi.org/10.14710/pwk.v11i2.10849>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1985). *Organisasi Perilaku Struktur Proses*. Jakarta, Indonesia: Binarupa Aksara.
- Gomes, F. C. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (4th ed.). Yogyakarta, Indonesia: Andy Offset.
- Gunawan, I. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*. Jakarta, Indonesia: Bumi Aksara.
- Handoko, H. (2012). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Indonesia: BPFPE.
- Hurwitz, M., & Hurwitz, S. (2020). Integrating Followership Into Leadership Programs. *New Directions for Student Leadership*, 2020(167), 23-35. <https://doi.org/10.1002/yd.20396>
- Ingelsson, P., Bäckström, I., & Snyder, K. (2020). Adapting a Lean leadership-training program within a health care organization through cocreation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(1), 15-28. <https://doi.org/10.1108/ijqss-09-2019-0107>
- Jeschke, K. C., Kines, P., Rasmussen, L., Andersen, L. P. S., Dyreborg, J., Ajslev, J., Kabel, A., Jensen, E., & Andersen, L. L. (2017). Process evaluation of a Toolbox-training program for construction foremen in Denmark. *Safety Science*, 94, 152-160. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.01.010>

- Khan, M. M., & Islam, M. S. (2014). Public sector leadership development in Bangladesh: present state and future prospect. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 10(1), 17–30. <https://doi.org/10.1108/ijlps-06-2013-0016>
- Kourtesopoulou, A., & Kriemadis, A. (2020). Exploring the influence of Outdoor Management Development (OMD) program on leadership and teamwork competencies. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 21(3), 247–260. <https://doi.org/10.1080/14729679.2020.1784763>
- Kuczewski, M. G., Bading, E., Langbein, M., & Henry, B. (2003). Fostering Professionalism: The Loyola Model. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 12(2), 161–166. <https://doi.org/10.1017/s0963180103122050>
- Lehner, J. A. (2020). Teamwork, Emotional Intelligence, and the Skills Organizations Need Now. In *Critical Librarianship*. Emerald Publishing Limited.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2013a). Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2013b). Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2013c). Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2018). Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- Levine, R. B., González-Fernández, M., Bodurtha, J., Skarupski, K. A., & Fivush, B. (2015). Implementation and Evaluation of the Johns Hopkins University School of Medicine Leadership Program for Women Faculty. *Journal of Women's Health*, 24(5), 360–366. <https://doi.org/10.1089/jwh.2014.5092>
- Lou, W., Zhao, Y., Chen, Y., & Zhang, J. (2018). Research or management? An investigation of the impact of leadership roles on the research performance of academic administrators. *Scientometrics*, 117(1), 191–209. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2842-3>
- Mathis, L. R., & Jackson, H. J. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Indonesia: Salemba.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1990). *Human Resource Management* (4th Ed.). USA: Allyn and Bacon.
- Mangkunegara, A. P. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. (1992) *Dasar – Dasar Manajemen*. Jakarta, Indonesia: Ghalia Indonesia.
- Moleong, L. J. (2011) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung, Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mouradian, W. E., & Huebner, C. E. (2007). Future Directions in Leadership Training of MCH Professionals: Cross-Cutting MCH Leadership Competencies. *Maternal and Child Health Journal*, 11(3), 211–218. <https://doi.org/10.1007/s10995-006-0170-3>
- Mutaqin, A. Z. (2020). *Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pada Bpsdmdprovinsi Banten* [PhD Dissertation]. Universitas Negeri Jakarta.
- Obi-Anike, H. O., & Ekwe, M. C. (2014). Impact of Training and Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector Organizations in Nigeria. *European*

- Journal of Business and Management*, 6(29), 66–75. Retrieved from <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/16079/16226>
- Prasetya, I. (2000) *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta, Indonesia: STIA – LAN.
- Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6.
- Schermerhorn, J. R. (2005) *Management* (8th Ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study. *Public Administration Review*, 76(4), 603–613. <https://doi.org/10.1111/puar.12531>
- Shafie, B., Baghersalimi, S., & Barghi, V. (2013). The Relationship between Leadership Style and Employee Performance : Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 2(5), 21–29. <https://doi.org/10.12816/0003885>
- Siagian, S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Indonesia: Bumi Aksara.
- Siengthai, S. (2015). A reflection on a leadership training programme of the Ministry of Interior, Thailand. *Human Resource Development International*, 18(3), 317–324. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1071992>
- Sogunro, O. A. (1997). Impact of Training On Leadership Development. *Evaluation Review*, 21(6), 713–737. <https://doi.org/10.1177/0193841x9702100605>
- Taichman, R. S., Parkinson, J. W., Nelson, B. A., Nordquist, B., Ferguson-Young, D. C., & Thompson, J. F. (2012). Leadership Training for Oral Health Professionals: A Call to Action. *Journal of Dental Education*, 76(2), 185–191. <https://doi.org/10.1002/j.0022-0337.2012.76.2.tb05245.x>
- Thomas, E. V., Wells, R., Baumann, S. D., Graybill, E., Roach, A., Truscott, S. D., Crenshaw, M., & Crimmins, D. (2018). Comparing Traditional Versus Retrospective Pre-/Post-assessment in an Interdisciplinary Leadership Training Program. *Maternal and Child Health Journal*, 23(2), 191–200. <https://doi.org/10.1007/s10995-018-2615-x>
- Tsoh, J. Y., Kuo, A. K., Barr, J. W., Whitcanack, L., Merry, I., Alldredge, B. K., & Azzam, A. N. (2019). Developing faculty leadership from ‘within’: a 12-year reflection from an internal faculty leadership development program of an academic health sciences center. *Medical Education Online*, 24(1), 1567239. <https://doi.org/10.1080/10872981.2019.1567239>
- Zuidema, B. V., & Duff Jr, H. W. (2009). Organizational ethics through effective leadership. *FBI L. Enforcement Bull.*, 78, 8. Retrieved from <https://www.thefreelibrary.com/Organizational+ethics+through+effective+leadership.-a0196055258>

Tentang Penulis

1. **Ruslan Kamis** memperoleh gelar Magister dari Universitas Brawijaya, Indonesia, pada tahun 2013. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Khairun, Indonesia.

2. **Abdullah W Jabid** memperoleh gelar Doktor dari Universitas Brawijaya, Indonesia, pada tahun 2017. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Khairun, Indonesia.
3. **Adnan Rajak** memperoleh gelar Doktor dari Universitas Negeri Jakarta, Indonesia, pada tahun 2015. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Khairun, Indonesia.
4. **Johan Fahri** memperoleh gelar Sarjana dalam bidang Ekonomi dari Universitas Khairun, Indonesia, pada tahun 2002, gelar Magister dalam bidang Manajemen Proyek dari University of Technology Sydney, Australia, pada tahun 2008, dan gelar PhD dalam bidang Manajemen Proyek dari University of Sydney, Australia, pada tahun 2019. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Khairun, Indonesia.
E-Mail: johan.fahri@unkhair.ac.id