

**ANALISIS PENGARUH AKTUALISASI KEPEMIMPINAN
TERHADAP KOMPETENSI PELAYANAN PUBLIK:
STUDI PADA PESERTA
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS (PKP)
DI BALAI DIKLAT KEPEMIMPINAN MAGELANG
PERIODE 2020-2023**

Supriyanto¹, Radityarini Pranawengrum²

¹ Balai Diklat Kepemimpinan, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan

² Kantor Wilayah DJKN DKI Jakarta, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara

Email korespondensi: supriyanto72@kemenkeu.go.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis hubungan aktualisasi kepemimpinan dengan kompetensi pelayanan publik pada peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di lingkungan Kementerian Keuangan dari Tahun 2020 hingga 2023. Pengembangan kompetensi bagi Pejabat Pengawas mempunyai kontribusi dalam mengaktualisasikan kepemimpinannya untuk memenuhi kompetensi manajerial dan sosial kultural, khususnya peningkatan pelayanan publik. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dalam sektor publik dapat direfleksikan sebagai pembelajaran transformatif. Hal ini dikarenakan peserta dianggap seorang pembelajar yang sudah dewasa. Oleh karena itu diharapkan mampu mengubah ke arah perspektif yang lebih inklusif, berbeda, dan integratif terhadap pengalaman melalui tindakan sosial. Beberapa literatur sebelumnya telah melakukan penelitian yang mendasarkan pada pengujian kualitatif melalui instrumen wawancara. Penelitian ini akan mengisi kesenjangan penelitian tersebut dengan menggunakan data primer dan sekunder berupa hasil asesmen peserta diklat agar lebih objektif. Metode kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Metode analisis data yang digunakan menggunakan bantuan SMART-PLS untuk bisa memperoleh hasil pengujian yang lebih mendalam. Hasil menunjukkan bahwa dalam variabel Aktualisasi Kepemimpinan hanya indikator evaluasi produk aktualisasi kepemimpinan baik berupa rencana dan implementasi aksi perubahan berpengaruh signifikan dibanding dengan evaluasi pembelajaran lapangan. Selain itu, hasil penelitian memberikan temuan adanya korelasi positif dan signifikan antara aktualisasi kepemimpinan dengan kompetensi pelayanan dalam Diklat Kepemimpinan yang diadakan Tahun 2020-2023.

Kata kunci: aktualisasi kepemimpinan, diklat, kepemimpinan, pembelajaran transformasional, pelayanan publik

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the relationship between leadership actualization and public service competence among participants of supervisory leadership training at the Ministry of Finance from 2020 to 2023. Competency development for Supervisory Officials contributes to the actualization of their leadership to meet managerial and social cultural competencies, especially in improving public services. Leadership education and training in the public sector can be reflected as transformative learning. This is because participants are considered adult learners. Therefore, they are expected to shift towards a more inclusive, different, and integrative perspective of experiences through social action. Previous literature has conducted research based on qualitative testing through interview instruments. This study will fill the research gap by using assessment data from training participants to be more objective. The method used in this research is quantitative. The data analysis method employed is aided by SMART-PLS to obtain more in-depth testing results. The results show that within the Leadership Actualization variable, only the evaluation of leadership actualization products, such as the planning and implementation of change action projects, has a significant influence compared to the evaluation of field learning. Additionally, the research results also indicate a positive and significant correlation between leadership actualization and service competence in leadership training held from 2020 to 2023.

Keywords: *actualization of leadership, training, leadership, transformational learning, public service*

I. PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, mengamanatkan bahwa pemerintah sebagai aktor utama dalam pelayanan publik berkewajiban memberikan pelayanan yang berkualitas bagi warga negara. Hal ini selaras dengan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dengan visi “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia” yang mengamanatkan bahwa dalam pencapaian visi tersebut ASN berperan untuk menciptakan pemerintahan yang profesional dan memiliki integritas serta bisa memberi pelayanan publik dengan prima. Akan tetapi, masih dijumpai beberapa hal yang kurang ideal terkait dengan budaya ASN yang tidak selaras dengan visi seperti kurang peduli, berprinsip bahwa bekerja hanya menyelesaikan pekerjaan, dan tidak transparan, minimnya inovasi, dan kredibilitas pegawai (Sari, 2021; Permana, 2016).

Hal ini dapat diupayakan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) supaya bisa mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai agar bisa menjembatani keterampilan dengan kedudukannya dalam instansi (Kamis *et al.*, 2022), memberikan motivasi (Sari, 2021), dan terciptanya lingkungan kerja yang positif (Kurniawan, Barlian, Septima, & Wulansari, 2023).

Namun demikian, dalam kasus tertentu pelaksanaan diklat tidak sesuai dengan kondisi ideal seperti adanya Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

(PKP) (dahulu Diklat Kepemimpinan). Pada saat ini jumlah keseluruhan Pejabat Pengawas atau yang dahulu disebut Pejabat Eselon IV di lingkungan Kementerian Keuangan menurut data yang diperoleh dari Biro SDM adalah sebanyak 8.965 pegawai. Sedangkan pegawai yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan PKP hanya sebanyak 1.895 pegawai atau sebesar 21,14%. Hal ini lebih sedikit dibanding yang terjadi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lahat total pejabat yang melaksanakan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV sebesar 45,6% dari total keseluruhan pejabat di eselon IV (Sari, 2021).

Pada saat ini Pelatihan Kepemimpinan baik untuk Pelatihan Struktural Madya, Pratama, Administrator, dan Pengawas diatur dengan satu ketentuan yaitu Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Diklat Kepemimpinan mempunyai tujuan sebagai bentuk pengembangan kompetensi kepemimpinan bagi pejabat struktural yang kemudian akan menjalankan pekerjaan, tanggung jawab, dan fungsinya di instansi mereka bekerja. Selama ini pelatihan kepemimpinan lebih dikhususkan bagi para pejabat yang menduduki jabatan struktural. Oleh karena itu, setelah diklat ini selesai dilakukan akan memberikan perubahan dan bisa secara jelas dalam memimpin dan mengorganisir unit pekerjaannya masing-masing dan akan berdampak pada dukungan dari para pemangku kepentingan untuk membantu membuat area perubahan (Kamis *et al.*, 2022).

Selain itu dengan adanya Diklat Kepemimpinan ini, pemerintah, para pejabat mampu untuk memimpin dan mempengaruhi serta mengelola pegawai tingkat bawah dalam memberikan pelayanan yang berkualitas (Ibrahim, 2020). Dalam organisasi, kepemimpinan yang efektif memberikan kualitas yang lebih unggul dan lebih tepat guna dalam mengelola barang dan jasa; itu memunculkan keseimbangan, pribadi yang berkembang, dan peningkatan kepuasan kedalam level lebih tinggi bagi mereka yang melaksanakan pekerjaan; serta menyediakan pengertian menyeluruh tentang arah dan visi, suatu keselarasan dengan lingkungan, mekanisme inovasi dan kreativitas yang sehat, dan sumber daya untuk memperkuat budaya organisasi (Wart, 2003).

Pentingnya diklat ini didukung oleh penelitian dari Rajendran dan Udayasuriyan (2015) yang menemukan bahwasannya dalam mengoptimalkan kompetensi para ASN, pendidikan dan pelatihan berperan untuk menciptakan nilai tambah dan memberikan fasilitas kepada para ASN agar cakup dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dan bisa mencapai tujuan instansi. Selain itu, Diklat Kepemimpinan berkorelasi dengan motivasi dan komitmen (Ibrahim, 2018). Selaras dengan penelitian tersebut Diklat Kepemimpinan memberikan dampak yang positif yang ditandai dengan perubahan perilaku, peningkatan kinerja yang membawa perubahan pada pemberian pelayanan, kemampuan koordinasi yang baik dan adanya aksi perubahan yang teralisasi secara nyata (Zainuri & Aswandi, 2022).

Seperti yang disampaikan sebelumnya bahwa terdapat beberapa jenis Pelatihan Kepemimpinan yang dilakukan. Satu diantaranya adalah Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP). Pejabat pengawas ini mempunyai peran

penting yaitu mengendalikan pelaksanaan kegiatan sebuah instansi yang merupakan tanggung jawab petugas pelaksana. Hal ini dikarenakan masih juga berkaitan dengan pelayanan publik. Peran dari pejabat pengawas ini sangat berpengaruh terhadap cepat atau lambatnya peningkatan kinerja sebuah instansi yang nantinya akan membekali pejabat pelaksana dengan pengendalian tertentu (Ibrahim, 2021).

Berdasarkan penelitian dari Lacarenza *et al.*, (2017) yang menyatakan bahwa adanya pelatihan kepemimpinan di berbagai tingkat apapun baik tingkat rendah, menengah maupun tinggi sama-sama mempunyai dampak yang baik dalam organisasi. Meskipun secara kontras terdapat temuan yang mengklaim bahwa pelatihan di level pemimpin tingkat rendah akan lebih berdampak pada kemajuan organisasi daripada tingkat menengah ataupun tinggi (Avolio *et al.*, 2009). Selain tingkatan dalam pemberian diklat, hal yang mempunyai pengaruh adalah terkait dengan jenis kewajiban mengikuti diklat, bahan pembelajaran, jenis diklat, metode pembelajaran, dan pemberian *feedback*.

Mendukung dengan penelitian tersebut Zainuri dan Aswandi (2022) juga menemukan bahwa di lingkungan BPSDM Provinsi Kalimantan Barat tentang PKP menyatakan bahwa kompetensi peserta mengalami peningkatan seperti adanya kesesuaian materi yang diberikan sehingga mampu meningkatkan kinerja, mempunyai target kerja yang jelas dan adanya perubahan perilaku egosentris. Penelitian Ichwan (2020) dengan menggunakan pendekatan kualitatif menemukan bahwa pelaksanaan Diklat Kepemimpinan terbukti menambah wawasan dan pengetahuan yang menunjang tupoksi jabatan seseorang.

Dari beberapa penelitian tentang Pelatihan Kepemimpinan tersebut, pengujian empirik untuk menguji hubungan hasil penyelenggaraan diklat dengan kompetensi pelayanan publik belum banyak dilakukan. Adapun penelitian tersebut masih merujuk kepada penggunaan metode wawancara untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara diklat dan juga pemberian pelayanan publik. Oleh sebab itu, dalam studi ini, peneliti akan mengumpulkan data yang bersumber dari kuesioner dan data sekunder untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Berdasarkan hal tersebut, maka penulis akan melakukan pengkajian secara empiris untuk menguji pengaruh antara aktualisasi kepemimpinan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dengan kompetensi pelayanan publik. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi sebagai salah satu informasi berbasis bukti (*evidence-based*) dalam rangka penentuan arah kebijakan pimpinan di Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial BPPK, khususnya Pelatihan Kepemimpinan di Balai Diklat Kepemimpinan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan mampu memperkaya kajian pengetahuan dan menjadi informasi tambahan bagi peneliti lain mengenai pengaruh aktualisasi kepemimpinan Alumni peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dengan kompetensi pelayanan publik yang dimilikinya. Serta melalui penelitian ini semoga dapat menjadi bahan rujukan dalam membuat desain dan kurikulum pelatihan kepemimpinan ke depan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Sektor Publik

Kepemimpinan di sektor publik biasanya identik dengan komitmen dalam pelayanan publik (Lacerenza *et al.*, 2017). Kepemimpinan sektor publik merupakan gabungan dari penyediaan kinerja teknis, arahan internal kepada pengikut, arahan dari organisasi eksternal yang berorientasi pada pelayanan publik (Wart, 2003). Penelitian tentang kepemimpinan publik terus mengalami perkembangan. Dimensi bahasan kepemimpinan publik juga bergeser dari mono perspektif menjadi multidimensional (Breslin *et al.*, 2017). Kepemimpinan publik yang ideal hendaknya mampu memberikan dampak terhadap kinerja organisasi, implementasi reformasi pemerintah dan kemampuan mengelola jaringan organisasi dengan baik (Wart, 2003; Chapman, *et al.*, 2016). Dalam kaitannya dengan isu kontemporer, dalam hal ini gender Fenny dan Lenger (2016) menemukan bahwa gender berperan dalam proses kepemimpinan, gaya kepemimpinan dan akses kepada pemimpin tingkat atas.

Sebelumnya terdapat kritik mengenai studi kepemimpinan di sektor publik seperti yang disampaikan oleh Kellerman dan Webster (2001) yang menyatakan bahwa masih sedikitnya kritik mengenai studi kepemimpinan sektor publik. Meskipun tren kepemimpinan sektor publik sedang meningkat tapi masih banyak peneliti yang kurang fokus terhadap esensi kepemimpinan itu sendiri. Selain itu, kebanyakan penelitian kurang fokus terhadap obyek dalam sektor publik dimana esensi organisasi publik tidak hanya instansi itu saja tapi mencakup semua lapisan. Beberapa masalah terkait dengan kepemimpinan di sektor publik adalah minimnya pengembangan teori kepemimpinan administratif yang belum bisa secara komprehensif menjembatani diskursus tentang organisasi, etika, kebijakan dan studi politik (Lacerenza *et al.*, 2017).

Ada beberapa jenis kepemimpinan meliputi sebagai berikut. Kepemimpinan etis, seperti yang dijelaskan oleh Brown (2007), merujuk pada individu yang berperan dalam mengarahkan organisasi ke jalur yang benar dengan melaksanakan aktivitas yang dianggap sesuai dengan norma dan nilai moral masyarakat. Pemimpin etis tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada cara pencapaian tujuan yang mencerminkan integritas dan tanggung jawab sosial. Mereka berkomitmen untuk melakukan tindakan yang bermanfaat bagi orang lain dan menghindari perilaku yang dapat merugikan pihak lain.

Menurut Spears (2002:255), pemimpin yang melayani adalah individu yang menempatkan pelayanan sebagai prioritas utama, dimulai dari dorongan alami untuk melayani dan mengutamakan kebutuhan orang lain. Pilihan ini secara sadar mendorong mereka untuk memimpin dengan aspirasi yang kuat. Pemimpin pelayan memiliki keyakinan bahwa memenuhi kebutuhan orang lain adalah hal yang paling penting. Tujuan utama dari kepemimpinan ini adalah untuk melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yang seharusnya menjadi motivasi utama dalam kepemimpinan (Russell & Stone, 2002:11). Akhirnya, pemimpin yang melayani berupaya untuk mengembangkan sikap positif di sekitar mereka, dengan harapan bahwa orang lain juga akan mengadopsi sikap pelayanan yang sama.

B. Pelatihan Kepemimpinan

Pelatihan kepemimpinan merupakan sebuah kegiatan yang dibuat secara sistematis dalam rangka peningkatan pengetahuan, keterampilan, keunggulan, dan kemampuan pemimpin (Day, 2000). Adapun pelaksanaannya terdapat perbedaan antara pelatihan manajerial dan pengembangan kepemimpinan. Pelatihan manajerial lebih mengacu pada sebuah proses untuk memperoleh berbagai keterampilan dan pengetahuan yang bisa meningkatkan efektivitas meliputi kepemimpinan, pembimbingan, mengatur, dan mempengaruhi orang lain (Klein & Ziegert, 2004). Sedikit berbeda dengan pelatihan manajerial, pengembangan kepemimpinan lebih mengarah pada pelibatan dan proses interaksi aktif antara pemimpin dan bawahannya dalam konsepsi dan hubungan sosial (Lacerenza *et al.*, 2017).

Dengan demikian, program pelatihan ini nantinya akan menghasilkan perubahan dalam kemampuan peserta pelatihan untuk terlibat dalam peran dan proses kepemimpinan dengan nuansa yang baru (Day, 2000). Program pelatihan kepemimpinan akan berjalan secara efektif apabila melakukan analisis kebutuhan program agar bisa menghasilkan transfer pembelajaran yang baik (Lacerenza *et al.*, 2017).

C. Pelatihan Pelatihan Kepemimpinan Sebagai Pembelajaran Transformasional

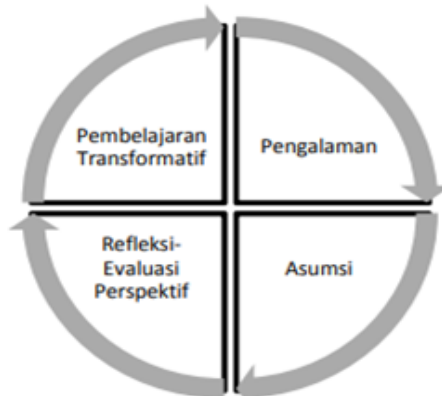
Teori transformatif merupakan sebuah teori pelajaran orang dewasa atau *adult learning* yang bertujuan untuk mendidik para pembelajar yang sudah dalam kategori dewasa (Mezirow, 1997). Hal ini diasumsikan bahwa orang yang sudah dewasa lebih paham akan hal sekitar, orang lain, dan dirinya sendiri. Kepercayaan ini menjadi sebuah pembatas untuk memahami hal-hal baru yang nantinya akan menjadi kerangka acuan dan mempengaruhi tentang bagaimana, apa dan mengapa seseorang belajar (Mezirow, 1997).

Pembelajaran transformatif adalah proses mempengaruhi perubahan dalam kerangka acuan untuk membuatnya lebih inklusif, non-diskriminatif, terbuka, reflektif, dan bisa melakukan aksi adaptif secara emosional (Naim, 2018). Kerangka acuan tersebut lebih baik daripada asumsi orang lain karena akan lebih memungkinkan memberikan hasil berupa keyakinan dan opini yang terbukti kebenarannya atau dibenarkan untuk menjalankan sebuah tindakan (Mezirow, 1991, 2000). Taylor (2005) menyatakan bahwa pembelajaran transformasional merupakan sebuah teori pembelajaran yang khas dalam hal kematangan, abstrak, idealitas dan kesesuaiannya terhadap perkembangan komunikasi manusia secara alami.

Nerstorm dalam Naim (2018) memberikan sebuah gambaran alur dalam pembelajaran transformatif. Menurut Nerstorm terdapat beberapa fase yang selalu bergerak maju. Adapun fase tersebut meliputi fase pengalaman yang merupakan gambaran awal seseorang yang sudah mempunyai pengalaman pribadi. Kemudian fase asumsi, dimana seseorang telah mempunyai asumsi tersendiri yang kemudian akan memperoleh ide gagasan baru dari orang lain. Fase terakhir adalah refleksi-evaluasi perspektif, dalam fase ini seseorang akan merefleksikan dirinya berdasarkan hasil interaksi dengan orang lain

selain pengalaman yang dipunyai. Model fase tersebut terangkum dalam gambar berikut.

Gambar 1. Model fase pembelajaran transformatif Nerstorm



Sumber: Nerstorm dalam Naim, 2018

Pembelajaran transformatif mempunyai beberapa pendekatan seperti pendekatan *consciousness-raising*, *critical reflection*, *development* dan *individuation* (Naim, 2018). Pertama, pendekatan *consciousness-raising* yang dicetuskan oleh Freire menekankan kemampuan analisis, menghadapi masalah, dan bertindak dalam konteks sosial, politik, budaya, dan ekonomi yang mampu memberikan pengaruh pada hidupnya. Kedua, pendekatan *critical reflection* oleh Mezirow yang berangkat dari asumsi pribadi dengan membandingkannya dengan asumsi lain agar terpapar dan nantinya dapat menciptakan sebuah refleksi baru. Ketiga, pendekatan *developmental* oleh Daloz, menekankan pada sebuah dorongan untuk bisa menemukan dan membangun hidup yang bermakna sebagai faktor utama seorang yang sudah dewasa agar terlibat dalam pembelajaran formal. Keempat, pendekatan *individuation* oleh Boyd yang mempunyai pandangan beririsan dengan tokoh sebelumnya dan menekankan pada sisi emosional spiritual dalam kehidupan sehari-hari.

D. Indikator Capaian Pelatihan Kepemimpinan

Pendidikan dan pelatihan menjadi sebuah upaya untuk bisa melakukan peningkatan kemampuan dan kompetensi bagi sumber daya manusia termasuk juga bagi aparatur sipil negara (ASN) (Ibrahim, 2021). Terdapat dua macam diklat bagi ASN yaitu diklat prajabatan dan diklat jabatan. Diklat prajabatan diperuntukkan bagi calon ASN yang akan menjadi pegawai negeri sipil atau ASN. Diklat jabatan diperuntukkan bagi ASN untuk menduduki jabatan struktural tertentu seperti diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis.

Berdasarkan Keputusan LAN No. 2/K.1/PDP.07/2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan menyatakan bahwa Pelatihan Struktural Kepemimpinan atau yang kemudian disebut Pelatihan Struktural merupakan bentuk pengembangan kompetensi manajerial yang dapat dilaksanakan lewat jalur pelatihan. Adapun pelatihan struktural ini diperuntukkan bagi jabatan tinggi madya berupa Pelatihan Kepemimpinan

Nasional Tingkat I, jabatan tinggi pratama berupa Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, jabatan Administrator berupa PKA dan jabatan Pengawas berupa PKP.

Pelatihan struktural bagi jabatan Pengawas merupakan pelatihan yang diberikan kepada ASN yang menduduki jabatan Pengawas. Tujuan diadakannya pelatihan bagi pejabat Pengawas adalah agar para pejabat fPengawas mampu untuk mengembangkan kompetensi sesuai dengan standar kompetensi manajerial Pengawas. Terdapat beberapa aspek tahapan dalam PKP yaitu pengelolaan pelatihan, kegiatan, strategi pembelajaran, penyusunan aksi perubahan dan evaluasi (Kholik, 2021).

Sesuai dengan tahapan yang harus diselesaikan oleh peserta PKP, maka indikator capaian pelatihan kepemimpinan dapat diukur melalui indikator evaluasi sesuai dengan Keputusan Kepala LAN Nomor No. 2/K.1/PDP.07/2023 yang disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Indikator Capaian Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

No	Jenis Evaluasi	Aspek	Bobot
A	Evaluasi Pembelajaran Lapangan	a. Kualitas dokumentasi <i>lesson learnt</i> Studi Lapangan yang didukung dengan data dan informasi yang relevan (laporan kelompok).	10%
		b. Kualitas <i>lesson learnt</i> adopsi dan adaptasi hasil Studi Lapangan sesuai agenda pembelajaran (laporan individu).	10%
B Evaluasi Produk Aktualiasasi Kepemimpinan			
1	Evaluasi rancangan proyek/ aksi perubahan dilakukan untuk menilai perencanaan proyek/aksi	a. Ketepatan rencana aksi perubahan	4%
		b. Terobosan inovatif	4%
		c. Tahapan rencana perubahan dan pengendalian mutu pekerjaan	4%
		d. Kejelasan peta dan pemanfaatan sumber daya organisasi	4%
		e. Rencana strategi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan	4%
2	Evaluasi implementasi proyek/aksi perubahan untuk menilai manajemen perubahan	a. Capaian perubahan terhadap rencana	5%
		b. Kepemimpinan pelayanan	5%
		c. Kemanfaatan aksi perubahan	6%
		d. Keberlanjutan aksi perubahan	3%
		e. Pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan	5%
		f. Keterkaitan mata pelatihan pilihan dengan aksi perubahan	3%
		g. Diseminasi dan publikasi aksi perubahan	3%

Sumber: Diolah Penulis

E. Pelayanan Publik

Ratminto dan Winarsih (2005) memberikan definisi tentang pelayanan publik sebagai segala bentuk layanan, baik berupa barang atau jasa yang seharusnya disediakan oleh pemerintah, baik di tingkat pusat, daerah, maupun oleh Badan Usaha Milik Daerah, bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan melaksanakan aturan hukum yang berlaku. Spincer menyatakan bahwa pelayanan publik merupakan kegiatan pemerintah seperti pembuatan kebijakan dan kesehatan yang dapat memberikan manfaat bagi masyarakat dalam berbagai bidang baik kesehatan, ekonomi, pendidikan, maupun sosial. Sehingga dapat diketahui bahwa pelayanan publik identik dengan berbagai jenis perilaku untuk pemberian layanan oleh penyelenggara pelayanan publik dalam hal pemenuhan kebutuhan masyarakat dilakukan sesuai dengan aturan hukum yang berlaku (Widianti, 2022).

Di sektor pemerintah yang merupakan penyelenggara pelayanan publik terdiri dari satuan kerja/organisasi Kementerian, departemen, lembaga pemerintah non departemen, kesekretariatan lembaga tertinggi dan tinggi negara, BUMN, BHMN, BUMD dan instansi pemerintah lain baik di pusat maupun daerah. Dalam penyediaan layanan publik pemerintah setidaknya harus memenuhi beberapa asas dalam pelayanan publik berdasarkan KEP MENPAN Nomor 63 Tahun 2003 yang menyatakan bahwa asas-asas dalam pelayanan publik meliputi transparansi, akuntabilitas, kondisional, partisipatif, adanya kesamaan hak, dan keseimbangan antara hak dan kewajiban.

Pemberian pelayanan publik kepada masyarakat juga dapat diukur melalui indikator yang disampaikan oleh Zeithaml *et al.* dalam Dwiyanto (2012) yang identik dengan sebutan SERVQUAL (*Service Quality*). Adapun indikator tersebut meliputi pertama *tangible*, berkaitan dengan hal-hal yang sifatnya konkret dan mempunyai bentuk fisik dalam proses pemberian layanan. Kedua, *reliability* mencakup keandalan dan kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan. Ketiga, *responsiveness* berkaitan dengan respon petugas dalam memberikan pelayanan secara profesional. Keempat, *assurance* yaitu terdapat jaminan dalam mendapat pelayanan. Kelima, *empathy* adanya simpati kepada pengguna layanan seperti sikap yang sopan dan ramah dalam melayani.

Dalam penelitian ini kami tidak menggunakan SERVQUAL karena instrumen tersebut lebih cocok digunakan dalam mengukur hasil layanan. Untuk mendapatkan representasi dari kompetensi pegawai dalam melayani, penelitian ini menggunakan indikator kompetensi pelayanan publik yang diadopsi dari Permen PANRB No 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN:

Tabel 2. Indikator Kompetensi Pelayanan Publik

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	Menjalankan tugas mengikuti standar pelayanan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu mengerjakan tugas-tugas dengan mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan dan tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik. 2. Melayani kebutuhan, permintaan dan keluhan pemangku kepentingan. 3. Menyelesaikan masalah dengan tepat tanpa bersikap membela diri dalam kapasitas sebagai pelaksana pelayanan publik.
2	Mampu mensupervisi/mengawasi/menyelia dan menjelaskan proses pelaksanaan tugas tugas pemerintahan/ pelayanan publik secara transparan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menunjukkan sikap yakin dalam mengerjakan tugas-tugas pemerintahan/ pelayanan publik, mampu menyelia dan menjelaskan secara obyektif bila ada yang mempertanyakan kebijakan yang diambil; 2. Secara aktif mencari informasi untuk mengenali kebutuhan pemangku kepentingan agar dapat menjalankan pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik secara cepat dan tanggap; 3. Mampu mengenali dan memanfaatkan kebiasaan, tatacara, situasi tertentu sehingga apa yang disampaikan menjadi perhatian pemangku kepentingan dalam hal penyelesaian tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik
3	Mampu memanfaatkan kekuatan kelompok serta memperbaiki standar pelayanan publik di lingkup unit kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami, mendeskripsikan pengaruh dan hubungan/kekuatan kelompok yang sedang berjalan di organisasi (aliansi atau persaingan), dan dampaknya terhadap unit kerja untuk menjalankan tugas pemerintahan secara profesional dan netral, tidak memihak; 2. Menggunakan keterampilan dan pemahaman lintas organisasi untuk secara efektif memfasilitasi kebutuhan kelompok yang lebih besar dengan cara-cara yang mengikuti standar objektif, transparan, profesional, sehingga tidak merugikan para pihak di lingkup pelayanan publik unit kerjanya; 3. Mengimplementasikan cara-cara yang efektif untuk memantau dan mengevaluasi masalah yang dihadapi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		pemangku kepentingan/masyarakat serta mengantisipasi kebutuhan mereka saat menjalankan tugas pelayanan publik di unit kerjanya
4	Mampu memonitor, mengevaluasi, memperhitungkan dan mengantisipasi dampak dari isu-isu jangka panjang, kesempatan, atau kekuatan politik dalam hal pelayanan kebutuhan pemangku kepentingan yang transparan, objektif, dan profesional	<ol style="list-style-type: none"> Memahami dan memberi perhatian kepada isu-isu jangka panjang, kesempatan atau kekuatan politik yang mempengaruhi organisasi dalam hubungannya dengan dunia luar, memperhitungkan dan mengantisipasi dampak terhadap pelaksanaan tugas-tugas pelayanan publik secara objektif, transparan, dan profesional dalam lingkup organisasi; Menjaga agar kebijakan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansinya telah selaras dengan standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik; Menerapkan strategi jangka panjang yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan dalam menyusun kebijakan dengan mengikuti standar objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan, tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok
5	Mampu memastikan kebijakan pelayanan publik yang menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik.	<ol style="list-style-type: none"> Mampu menciptakan kebijakan-kebijakan pelayanan publik yang menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik. Menginternalisasikan nilai dan semangat pelayanan publik yang mengikuti standar objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan, tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok kepada setiap individu di lingkungan instansi/nasional. Menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik

Sumber: Diolah Penulis

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang pendidikan dan pelatihan pegawai sudah banyak dilakukan baik dampaknya bagi peserta pelatihan maupun terhadap pemberian pelayanan. Beberapa penelitian terkait dampak pelaksanaannya diklat terhadap pegawai adalah hasil survei yang dilakukan oleh Brown (2005) dimana para pegawai menganggap bahwa diklat merupakan bentuk dukungan dari organisasi. Temuan penelitian tersebut selaras dengan studi dari *Sitzman et al.*, 2008 yang menguraikan bahwa dukungan organisasi dapat meningkatkan motivasi dan ketertarikan dalam pelatihan pegawai yang berdampak pada kinerja. Penelitian Ichwan (2020) dengan menggunakan pendekatan kualitatif juga menemukan bahwa pelaksanaan Diklat Kepemimpinan terbukti menambah wawasan dan pengetahuan yang menunjang tugas dan fungsi jabatan seseorang.

Dari sisi hasil, temuan Napitupulu (2020) menyatakan bahwa pelaksanaan diklat lingkungan dosen sekitar Jawa Barat dan Banten mempunyai hubungan yang positif dalam meningkatkan kompetensi dosen dalam hal keterampilan, pengetahuan dan sikap. Selaras dengan penelitian tersebut, pelatihan kepemimpinan mendorong pemimpin untuk menggunakan pola pikir yang lebih konstruktif dalam menghadapi tantangan manajemen dan terbukti mengalami peningkatan setelah menyelesaikan pelatihan (Unsworth dan Mason, 2012).

Mendukung dengan penelitian tersebut Zainuri dan Aswandi (2022) juga menemukan bahwa kompetensi peserta mengalami peningkatan seperti adanya kesesuaian materi yang diberikan sehingga mampu meningkatkan kinerja, mempunyai target kerja yang jelas dan adanya perubahan perilaku yang tidak egosentris. Secara lebih khusus, Lacerenza *et al.*, (2017) menyimpulkan bahwa pelatihan kepemimpinan jauh lebih efektif dalam meningkatkan hasil pembelajaran afektif (berkaitan dengan keadaan emosional), kognitif dan berbasis keterampilan di masa depan. Namun demikian, tidak semua Diklat memberikan dampak positif. Agak berbeda dengan temuan di atas, hasil penelitian Patonengan (2021) menemukan bahwa pelaksanaan diklat belum berjalan secara efektif dalam meningkatkan kompetensi peserta dikarenakan tingkat pengetahuan dari segi pendidikan dan pengalaman kerja masih kurang serta belum adanya kesesuaian antara keterampilan dengan jabatan yang sedang diduduki.

Lebih lanjut, penelitian tentang pelaksanaan diklat dan hubungannya terhadap pelayanan publik banyak dilakukan. Seperti penelitian yang dilaksanakan oleh Ibrahim (2018) melalui survei yang tentang pelaksanaan Diklat Kepemimpinan IV di pemerintah Provinsi Gorontalo menyatakan bahwa meskipun hubungan antara pelaksanaan diklat terhadap kualitas pelayanan publik cukup tinggi, namun dalam pelaksanaannya tidak berpengaruh secara signifikan. Hal ini dikarenakan masih pasifnya sikap peserta dalam mengaktualisasikan diklat dan belum berorientasi pada masalah di lapangan, rendahnya komitmen dan motivasi dan bahan ajar yang kurang sesuai.

Selain itu, penelitian Zainuri dan Aswandi (2022) juga menyatakan bahwa adanya PKP di BPKSDM Kalimantan Barat menjadikan kinerja individu meningkat yang akhirnya memberikan dampak positif terhadap peningkatan

pelayanan publik. Keberlanjutan aksi perubahan yang tidak hanya berhenti setelah diklat selesai dilakukan sehingga bermanfaat bagi intern maupun masyarakat sebagai penerima layanan yang mempunyai hasil 69%. Hal ini dapat berhasil karena adanya dukungan dari mentor, mindset aksi perubahan, dukungan pemangku kepentingan, sarana dan prasarana serta anggaran. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Muid *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa pelaksanaan diklat pim mempunyai pengaruh sebesar 34,3% terhadap pemberian pelayanan publik. Penelitian mereka di lingkungan pemerintah Kabupaten Kerinci mengidentifikasi beberapa faktor penting yaitu tingginya kedisiplinan, integritas dan tanggung jawab dari para peserta diklatpim.

III. METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Metode kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan pendekatan empiris dengan tujuan untuk memperkaya data dan temuan yang di peroleh (Kasirye, 2024). Analisis data akan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Alasan menggunakan teknik analisis dengan SEM adalah dapat secara efektif untuk melakukan pengujian terhadap model penelitian secara simultan dan mampu untuk mempercepat penghitungan pengujian untuk setiap variabel latennya (Hair *et al.*, 2017). Selain itu, SEM menjadi teknik analisis data yang dapat secara langsung melakukan analisis regresi berganda untuk data dengan sampel penelitian yang kecil (Herryanto *et al.*, 2023).

B. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Independen

Variabel ini biasa dikenal sebagai variabel stimulus, *predictor*, dan *atecedent* atau variabel bebas sedangkan dalam analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) biasanya disebut variabel eksogen. Variabel ini adalah variabel yang memberikan pengaruh (Hair *et al.*, 2017). Adapun variabel independen dalam penelitian ini adalah Aktualisasi Kepemimpinan yang mendasarkan pada Keputusan Kepala LAN Nomor No. 2/K.1/PDP.07/2023 tentang evaluasi peserta pelatihan. Aktualisasi kepemimpinan merupakan kompetensi manajerial yang didapat peserta pelatihan dalam mengelola perubahan lingkungan strategis.

2. Variabel Dependen

Variabel ini adalah variabel hasil, kriteria, konsekuen, atau variabel terikat, yang dalam SEM disebut variabel endogen. Variabel ini dipengaruhi atau muncul sebagai akibat dari adanya variabel bebas (Hair *et al.*, 2017). Adapun variabel dependen dalam penelitian ini adalah kompetensi pelayanan publik yang diambil dari indikator yang tertera pada Permenpan RB No 38 Tahun 2017 tentang standar kompetensi Jabatan ASN.

Adapun operasional variabel penelitian dalam rencana penelitian ini akan ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 3. Tabel Operasional Variabel

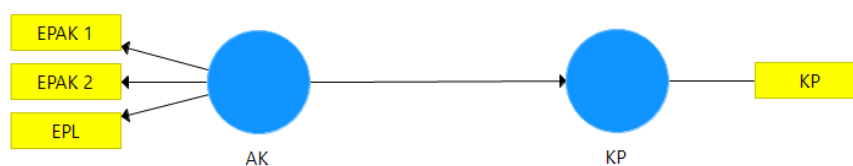
Variabel	Dimensi	Indikator
Aktualisasi Kepemimpinan (AK) Variabel X	A. Evaluasi Pembelajaran Lapangan (EPL)	<p>a. Kualitas dokumentasi <i>lesson learnt</i> Studi Lapangan yang didukung dengan data dan</p> <p>b. informasi yang relevan (laporan kelompok).</p> <p>c. Kualitas <i>lesson learnt</i> adopsi dan adaptasi hasil Studi Lapangan sesuai agenda pembelajaran (laporan individu).</p>
	B. Evaluasi produk aktualisasi kepemimpinan (EPAK)	<p>a. Evaluasi rancangan proyek/ aksi perubahan dilakukan untuk menilai perencanaan proyek/aksi (EPAK1)</p> <p>b. Evaluasi implementasi proyek/aksi perubahan untuk menilai manajemen perubahan (EPAK2)</p>
Kompetensi Pelayanan Publik (KP) Variabel Y	1. Menjalankan tugas mengikuti standar pelayanan	<p>a. Mengerjakan tugas sesuai standar pelayanan</p> <p>b. Melayani kebutuhan, permintaan dan keluhan pemangku kepentingan.</p> <p>c. Menyelesaikan masalah dengan tepat tanpa bersikap membela diri</p>
	2. Mampu mensupervisi/mengawasi/ menyelia dan menjelaskan proses pelaksanaan tugas tugas pemerintahan/ pelayanan publik secara transparan	<p>a. Menunjukkan sikap yakin dalam mengerjakan tugas-tugas pemerintahan/ pelayanan publik</p> <p>b. Secara aktif mencari informasi untuk mengenali kebutuhan pemangku kepentingan</p> <p>c. Mampu mengenali dan memanfaatkan kebiasaan, tatacara, situasi tertentu</p>
	3. Mampu memanfaatkan kekuatan kelompok serta memperbaiki standar pelayanan publik di lingkup unit kerja	<p>a. Memahami, mendeskripsikan pengaruh dan hubungan/kekuatan kelompok yang sedang berjalan</p> <p>b. Menggunakan keterampilan dan pemahaman lintas organisasi untuk secara</p>

Variabel	Dimensi	Indikator
		efektif memfasilitasi kebutuhan kelompok
		c. Mengimplementasikan cara-cara yang efektif untuk memantau dan mengevaluasi masalah yang dihadapi
	4. Mampu memonitor, mengevaluasi, memperhitungkan dan mengantisipasi dampak dari isu-isu jangka panjang, kesempatan, atau kekuatan politik dalam hal pelayanan kebutuhan pemangku kepentingan yang transparan, objektif, dan profesional	<p>a. Memahami dan memberi perhatian kepada isu-isu jangka panjang, kesempatan atau kekuatan politik yang mempengaruhi organisasi</p> <p>b. Menjaga agar kebijakan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansinya telah selaras dengan standar pelayanan</p> <p>c. Menerapkan strategi jangka panjang yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan</p>
	5. Mampu memastikan kebijakan pelayanan publik yang menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/pantai politik	<p>a. Mampu menciptakan kebijakan-kebijakan pelayanan publik yang menjamin</p> <p>b. Menginternalisasikan nilai dan semangat pelayanan publik</p> <p>c. Menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/ kelompok/partai politik</p>

Sumber : Diolah Penulis

Berikut merupakan konseptualisasi model penelitian yang dibangun dalam penelitian ini.

Gambar 2. Model Penelitian



Sumber: Diolah Penulis

C. Jenis dan Sumber Data (Populasi dan Sampel)

1. Populasi

Populasi adalah sekelompok objek yang telah ditentukan dan memiliki kualitas serta karakteristik tertentu, kemudian dijadikan sebagai dasar untuk membentuk kesimpulan dalam penelitian (Sugiyono, 2017). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) yang diselenggarakan oleh Balai Diklat Kepemimpinan Magelang pada Tahun 2020 sampai 2023 yaitu sejumlah 488 peserta dengan peserta yang berasal dari Kementerian Keuangan sebanyak 476 peserta serta 12 peserta berasal dari Kemenko Perekonomian. Populasi dalam penelitian ini hanya pegawai yang bekerja di lingkungan Kementerian Keuangan tersebut terangkum dalam tabel berikut.

Tabel 4. Peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

No	Instansi	Jumlah Peserta
1	Badan Kebijakan Fiskal	2
2	Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan	28
3	Direktorat Jenderal Anggaran	3
4	Direktorat Jenderal Bea dan Cukai	82
5	Direktorat Jenderal Kekayaan Negara	60
6	Direktorat Jenderal Pajak	172
7	Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko	4
8	Direktorat Jenderal Perbendaharaan	94
9	Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan	5
10	Inspektorat Jenderal	5
11	Lembaga National Single Window	1
12	Sekretariat Jendral	20
Total		476

Sumber: Balai Diklat Kepemimpinan Magelang

2. Sampel

Setelah menentukan populasi tahapan berikutnya menentukan sampel. Sampel adalah objek yang mewakili dari populasi yang dipilih berdasarkan karakteristik dan teknik tertentu yang dianggap mampu mewakili populasi dalam penelitian. Karena dalam penelitian ini akan menggunakan analisis SEM, terdapat beberapa ahli yang menyatakan teknik untuk menentukannya. Pedoman jumlah sampel adalah 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi dan jika sampelnya sangat besar, peneliti dapat memilih teknik estimasi tertentu (Hair *et al.*, Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition (7th ed), 2014). Penelitian ini mengikuti Wolf (Wolf *et al.*, 2013) dengan kisaran sampel 30-460 responden karena model yang akan diuji termasuk model sederhana. Dengan tingkat kepercayaan 90% dan margin of error 10% jumlah sampel ideal adalah 60 responden. Namun demikian, jumlah kuesioner yang diisi

hanya 45. Merujuk pada model sederhana, maka 45 responden yang mengisi kuesioner masih masuk dalam kriteria jumlah sampel.

D. Teknik Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian adalah data primer dan sekunder, yaitu data yang diambil dari kuesioner dan dokumen resmi yang merepresentasikan topik atau tema penelitian sebagai triangulasi pengumpulan data. Dalam penelitian ini, data mengenai hasil evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) adalah proxy dari variabel eksogen yaitu aktualisasi kepemimpinan, sedangkan hasil asesmen kompetensi pelayanan publik adalah representasi dari variabel endogen.

E. Metode Analisis Data

Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian dengan pendekatan kuantitatif ini adalah menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM). SEM adalah teknik statistik yang digunakan untuk membangun dan menguji model-model statistik yang menunjukkan hubungan sebab-akibat, di mana perubahan pada satu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Adapun untuk pengolahannya akan menggunakan *software* SMART PLS -3 dengan melakukan Beberapa pengujian sebagai berikut (Hair *et al.*, 2017).

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. Uji Validitas

Terdapat dua jenis pengukuran untuk mengukur valid tidaknya sebuah instrument penelitian. Pertama, *convergent validity* yaitu untuk mengukur nilai setiap indikator konstruk dengan melihat nilai *loading factornya*. Sebuah konstruk dikatakan valid apabila nilainya $>0,5$. Kedua, *discriminant validity* digunakan untuk mendukung tingkat validitas konstruk apabila memang ada yang tidak berpengaruh dengan membandingkan nilai *cross loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Adapun nilai AVE harus $> 0,7$ agar dikatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Dalam penelitian uji reliabilitas dipergunakan untuk mengukur akurasi dan konsistensi sebuah instrumen. Terdapat dua uji reliabilitas yaitu dengan *composite reliabilty* dimana konstruk harus mempunyai nilai *loading factor* $> 0,6$ sedangkan *Cronbach's Alpha* harus mempunyai nilai $>0,7$.

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Adapun pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. R-square (R²)

R square dipergunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen (independent) ke variabel endogen (dependen). Adapun nilai *R square*nya terdiri dari 0,75 (kuat), 0,5 (moderat) dan 0,25 (lemah) (Ghazali, 2013).

b. Q square (Q²)

Q square juga digunakan untuk mengukur model penelitian yang dibangun, adapun nilai nya adalah 0,02 (lemah), 0,15 (moderat), dan 0,35 (kuat).

3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang dibangun. Namun sebelum itu perlu dilakukan *bootstapping* terlebih dahulu untuk mengetahui tingkat signifikansi antar variabel. Nilai sampel *bootsrap* sebesar 5.000 apabila nilai sampel asli lebih kecil. Akan tetapi, 200-1000 sampel sudah cukup untuk bisa mengoreksi standar eror estimates dalam pengujian. Setelah itu, akan terlihat *path coefficient* yang nantinya akan membantu dalam menjawab hipotesis dimana t-statistic nilai $>1,96$ (one tailed) dapat dikatakan signifikan dan probability value (p-value) $< 0,05$ dapat dikatakan signifikan. Selain itu, *margin of error* nya 0.05 dengan tingkat kesalahannya 5% dan tingkat keyakinannya 95% (Hair et al., *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition* (7th ed), 2014).

IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Analisis Data

Penyebaran kuesioner kepada responden yang dipilih secara *random sampling* yang dilakukan selama 2 minggu melalui link tautan kuesioner dengan mengirimkannya melalui email dan aplikasi whatsapp. Adapun karena keterbatasan waktu dan akses kepada calon responden terdapat 45 data yang masuk namun terdapat 2 data yang belum utuh sehingga dikecualikan dalam penelitian. Sehingga, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 43 responden. Selanjutnya, untuk pengolahan data peneliti menggunakan aplikasi Jamovi untuk menginterpretasikan hasil olah data deskriptif dan Smart PLS untuk mengetahui pengaruh dari variabel yang diteliti.

1. Profil Responden

Deskripsi responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, tahun mengikuti diklat, angkatan diklat, masa kerja dan instansi dari para responden. Adapun penjabarannya sebagai berikut.

a. Jenis Kelamin

Tabel 5. Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Counts	% of Total	Cumulative %
P	14	32.6%	32.6%
L	29	67.4%	100.0%

Sumber: Diolah Penulis

Pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari 43 responden yang mengisi kuesioner penelitian terdapat 14 responden (32.6%) adalah Perempuan dan 29 responden (67.4%) adalah laki-laki.

b. Tahun Mengikuti Diklat

Tabel 6. Tahun Mengikuti Diklat

TA	Counts	% of Total	Cumulative %
2023	16	37.2%	37.2%
2022	19	44.2%	81.4%
2021	7	16.3%	97.7%
2020	1	2.3%	100.0%

Sumber: Diolah Penulis

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa responden mengikuti diklat paling banyak di tahun 2023 sebanyak 16 responden (37.2%) dan paling sedikit di tahun 2020 sebanyak 1 responden (2.3%).

c. Angkatan Diklat

Tabel 7. Angkatan Diklat

Angkatan Diklat	Counts	% of Total	Cumulative %
18	3	7.0%	7.0%
17	7	16.3%	23.3%
16	5	11.6%	34.9%
14	7	16.3%	51.2%
13	6	14.0%	65.1%
12	1	2.3%	67.4%
11	4	9.3%	76.7%
10	3	7.0%	83.7%
8	3	7.0%	90.7%
6	1	2.3%	93.0%
5	1	2.3%	95.3%
4	1	2.3%	97.7%
3	1	2.3%	100.0%

Sumber: Diolah Penulis

Berdasarkan jenis Angkatan diklat kepemimpinan yang sudah dilakukan, responden terbanyak adalah Angkatan 17 dengan jumlah responden sebanyak 7 orang (16.3%). Urutan kedua adalah Angkatan 13 sebanyak 6 responden (14%) dan diangkatan 3, 4, 5, 6, 8, 12 merupakan urutan terbawah jumlah responden yang mengikuti diklat dalam Angkatan tersebut.

d. Masa Kerja

Tabel 8. Masa Kerja

Masa Kerja	Counts	% of Total	Cumulative %
28	3	7.0%	7.0%
27	1	2.3%	9.3%
26	2	4.7%	14.0%
25	1	2.3%	16.3%
24	3	7.0%	23.3%
23	5	11.6%	34.9%
22	1	2.3%	37.2%
21	4	9.3%	46.5%
20	3	7.0%	53.5%
19	3	7.0%	60.5%
18	3	7.0%	67.4%
17	1	2.3%	69.8%
16	3	7.0%	76.7%
15	2	4.7%	81.4%
14	1	2.3%	83.7%
13	3	7.0%	90.7%
12	1	2.3%	93.0%
9	1	2.3%	95.3%
5	1	2.3%	97.7%
1	1	2.3%	100.0%

Sumber: Diolah Penulis

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa masa kerja terlama bagi responden yang mengisi kuesioner adalah 28 tahun sebanyak 3 responden (7%) dan yang paling baru adalah 1 tahun sebanyak 1 responden (1%).

e. Instansi Bekerja

Tabel 9. Instansi Bekerja

Instansi	Counts	% of Total	Cumulative %
Direktorat Jenderal Pajak	1	2.3%	2.3%
Direktorat Jenderal Kekayaan Negara	14	32.6%	34.9%
Direktorat Jenderal Pajak	9	20.9%	55.8%
Direktorat Jenderal Perbendaharaan	7	16.3%	72.1%
Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan	2	4.7%	76.7%
Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko	1	2.3%	79.1%
Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan	5	11.6%	90.7%
Direktorat Jenderal Bea dan Cukai	3	7.0%	97.7%
Lembaga National Single Window	1	2.3%	100.0%

Sumber: Diolah Penulis

Berdasarkan tabel yang telah diolah dapat diketahui bahwa dari 43 responden yang mengisi kuesioner, responden yang bekerja di Direktorat Jendral Kekayaan Negara merupakan responden terbanyak yang mengisi kuesioner yaitu 14 responden (32.6%) kemudian pada urutan kedua adalah Direktorat Jendral Pajak sebanyak 9 responden (20.9%).

2. Statistik Deskriptif Variabel

Tabel 10. Statistik Deskriptif Variabel

	N	Missing	Mean	95% Confidence Interval		Median	SD	Minimum	Maximum
				Lower	Upper				
KP	43	0	1.42	1.26	1.57	1.00	0.499	1.00	2.00
EPL	43	0	60.29	46.53	74.05	90.00	44.720	0.00	100.00
EPAK1	43	0	86.48	80.47	92.48	90.60	19.521	0.00	96.20
EPAK2	43	0	88.31	82.18	94.44	92.94	19.922	0.00	96.97

Note. The CI of the mean assumes sample means follow a t-distribution with N - 1 degrees of freedom

Sumber: Diolah Penulis

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari sebanyak 43 responden penelitian, untuk variabel KP (Kompetensi Pelayanan) mempunyai rerata 1.42 dengan menggunakan 2 level dalam penilaian. Kemudian, untuk variabel EPL (Evaluasi Produk Lapangan) mempunyai rerata 60.29. Variabel EPAK 1 (Evaluasi Produk Aktualisasi Kepemimpinan berupa rencana program) mempunyai rerata nilai sebesar 86.48. Variabel EPAK 2 (Evaluasi Produk Aktualisasi Kepemimpinan berupa implementasi program) mempunyai nilai rerata 88.31.

3. Uji Model Pengukuran

a. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk menilai sejauh mana suatu pengukuran memiliki korelasi positif dengan pengukuran lain yang mewakili konstruk yang sama (Hair *et al.*, 2017). Hal ini terlihat dalam nilai AVE masing-masing variabel yang terangkum dalam tabel berikut.

Tabel 11. Validitas Konvergen

Variabel	Average Variance Extracted(AVE)
Aktualisasi Kepemimpinan	0.712
Kompetensi Pelayanan	1.000

Sumber: Diolah Penulis

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk setiap variabel melebihi 0.7. Berdasarkan penilaian nilai AVE tersebut dapat diketahui bahwa indikator dan nilai variabel telah memenuhi persyaratan validitas konvergen.

b. Uji Reliabilitas

Pengukuran nilai reliabilitas akan dapat memperhatikan beberapa nilai seperti *Cronbach's Alpha*, *composite reliability* dan *Dijkstra-Henseler's rho_A*. Adapun nilai ambang batas yang direkomendasikan oleh Hair (2017) agar suatu variabel dapat dikatakan reliabel yaitu melebihi 0.7.

Tabel 12. Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
AK	0.767	0.876	0.874
KP	1.000	1.000	1.000

Sumber: Diolah penulis

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa variabel Aktualisasi Kepemimpinan dan Kompetensi Pelayanan mempunyai nilai reliabilitas melebihi 0.7. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan sudah reliabel.

c. Uji Model Struktural

Sebelum melakukan uji model struktural, langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan resampling dengan *bootstrapping* dan *blindfolding*. *Bootstrapping* pendekatan validasi dengan menarik sejumlah subsampel dan memperkirakan modelnya sehingga dapat memberikan estimasi terbaik dan variabilitas yang diharapkan sehingga diketahui apakah kemungkinannya berbeda dari nol (Hair *et al.*, 2017). Dalam penelitian ini jumlah sampel bootstrapping yang digunakan adalah 1000 sampel dengan Tingkat signifikansi 5%. Adapun uji validitas model yang dipergunakan dalam penelitian ini sebagai berikut.

1) Model Fit

Validitas model dalam *Structural Equation Modeling* umumnya diukur dengan indeks *Goodness of Fit* (GoF). Indeks ini menunjukkan seberapa baik struktur teoritis yang ditetapkan dapat mencerminkan realitas yang diwakili oleh data (Hair *et al.*, Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition (7th ed), 2014). Jenis GoF yang digunakan dalam penelitian ini adalah *standardized root mean square residual* (SRMR).

Tabel 13. Model Fit

Model Fit	
SRMR	0.094

Sumber: Diolah Penulis

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai SRMR adalah sebesar 0.094. Hal ini selaras dengan pernyataan Hair (2014) bahwa nilai SRMR yang baik adalah antara 0 sampai dengan 1. Maka dapat dikatakan bahwa model pengujian dalam penelitian ini sudah memenuhi dan baik.

2) *Coefficient of determination* (R^2) dan *cross-validated redundancy* (Q^2)

Ukuran yang digunakan untuk menilai model struktural adalah koefisien determinasi (R^2). Koefisien ini menunjukkan seberapa kuat model dapat memprediksi, dan dihitung sebagai kuadrat dari korelasi antara nilai aktual dan nilai prediksi dari variabel endogen tertentu (Hair *et al.*, 2017). Adapun nilai *R square*nya terdiri dari 0.75 (kuat), 0.5 (moderat) dan 0.25 (lemah).

Tabel 14. *Coefficient of determination (R²) dan cross-validated redundancy (Q²)*

Variabel	R square (R ²)	Q square (Q ²)
KP	0.083	0.051

Sumber: Diolah Penulis

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa *R square* dalam penelitian ini masuk kedalam kategori lemah yaitu di bawah 0.25. Selanjutnya adalah melakukan evaluasi nilai *Q²* (*Q square*). *Q square* juga digunakan untuk mengukur model penelitian yang dibangun, adapun nilai nya adalah 0.02 (lemah), 0.15 (moderat), dan 0.35 (kuat). Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai *q square* dalam penelitian ini untuk variabel KP menunjukkan nilai yang lemah.

d. Uji Hipotesis

Setelah melakukan *bootstrapping*, maka akan diperoleh hasil koefisien jalur yang akan memberikan penjelasan mengenai variabel yang diteliti. Koefisien jalur (β) mempunyai nilai standar kira-kira berkisar antara -1 dan 1. Koefisien jalur yang mendekati angka 1 berarti memiliki pengaruh positif yang kuat dan pada umumnya signifikan secara statistik begitu pula sebaliknya (Hair et al., 2017). Selain itu, Untuk mengetahui signifikansi pengaruh antar variabel, biasanya digunakan nilai *t statistic* dan *p-value*. Sebuah *p value* dikatakan signifikan apabila mempunyai nilai dibawah 0.05.

Tabel 15. Uji Hipotesis

	Original Sample (β)	Sample Mean (M)	Std Dev (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
EPAK 1 → AK	0.971	0.917	0.170	5.721	0.000	H1 didukung
EPAK 2 → AK	0.966	0.896	0.219	4.415	0.000	H2 didukung
EPL → AK	0.512	0.465	0.274	1.874	0.061	H3 ditolak
AK → KP	0.288	0.306	0.118	2.561	0.011	H4 didukung

Sumber: Diolah Penulis

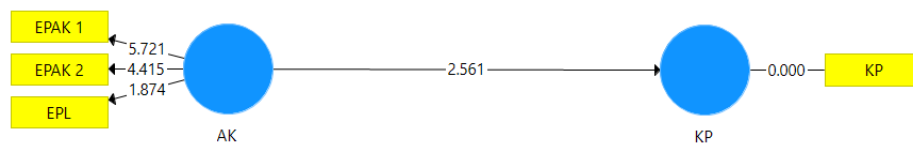
Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa indikator EPAK 1 (Evaluasi Produk Aktualisasi Kepemimpinan/Rencana Proyek), EPAK 2 (Evaluasi Produk Aktualisasi Kepemimpinan/Implementasi Proyek) berkorelasi positif dan signifikan dalam mengukur keberhasilan Aktualisasi Kepemimpinan yang terlihat dalam koefisien β secara berturut-turut yaitu 0.971 dan 0.966. Kemudian dikatakan mempunyai korelasi positif dan signifikan karena mempunyai *t statistic* lebih dari 1.96 dan mempunyai *p value* < 0.05. Sehingga, untuk hipotesis pertama dan

kedua didukung/diterima. Akan tetapi, pada indikator EPL (Evaluasi Pembelajaran Lapangan) menunjukkan bahwa indikator EPL terhadap AK berkorelasi positif namun tidak signifikan karena koefisien β nya adalah 0.512 namun p valuenya lebih dari 0.05. Sehingga, indikator EPL tidak berkorelasi positif namun signifikan dalam mengukur variabel AK. Sehingga, dapat dikatakan bahwa H3 ditolak.

Selain itu, apabila ketiga indikator tersebut (EPL, EPAK 1 dan EPAK 2) digabungkan menjadi satu kedalam variabel Aktualisasi Kepemimpinan (AK) maka berkorelasi positif dan signifikan terhadap Kompetensi Pelayanan (KP) yang ditunjukkan secara berturut-turut dalam koefisien β yaitu 0.288 dan nilai p value nya kurang dari 0.011. Sehingga, dapat dikatakan bahwa H4 didukung atau terdapat korelasi antara aktualisasi pelayanan dengan kompetensi pelayanan.

Berikut merupakan model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

Gambar 3. Model Penelitian



Sumber: Diolah Penulis

Berdasarkan diagram jalur tersebut dapat diketahui bahwa aktualisasi kepemimpinan dengan tiga indikator yaitu EPAK 1 (Evaluasi Produk Aktualisasi Kepemimpinan/Rencana Proyek), EPAK 2 (Evaluasi Produk Aktualisasi Kepemimpinan/ Implementasi Proyek) berkorelasi positif dengan Kompetensi Pelayanan sebesar 2.561. Sehingga, semakin baik nilai Aktualisasi Kepemimpinan maka nilai Kompetensi Pelayanan juga cenderung meningkat.

B. Pembahasan

Pelatihan kepemimpinan merupakan sebuah kegiatan yang dibuat secara sistematis dalam rangka peningkatan pengetahuan, keterampilan, keunggulan, dan kemampuan pemimpin (Day, 2000). Berdasarkan Keputusan LAN No. 2/K.1/PDP.07/2023 tentang pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan menyatakan bahwa Pelatihan Struktural Kepemimpinan atau yang kemudian disebut Pelatihan Struktural merupakan bentuk pengembangan kompetensi manajerial yang dilakukan melalui jalur pelatihan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data yang dilakukan, untuk variabel Aktualisasi Kepemimpinan dengan tiga indikator yang digunakan dengan merujuk pada Keputusan Kepala LAN Nomor No. 2/K.1/PDP.07/2023 yaitu Evaluasi Pembelajaran Lapangan dan Evaluasi Produk Aktualisasi Kepemimpinan baik yang berupa rancangan dan implementasi proyek untuk aksi perubahan memberikan hasil yang berbeda.

Dalam indikator Evaluasi Pembelajaran Lapangan mempunyai t statistic <1.96 yaitu 1.874 dan p value di atas 0.05 yang menandakan bahwa tidak ada korelasi dengan Aktualisasi Kepemimpinan. Di duga dalam pembuatan

laporan kelompok dalam melakukan studi lapangan dan kualitas *lesson learn* dari hasil adaptasi studi lapangan dalam bentuk laporan individu dianggap kurang relevan atau berpengaruh terhadap aktualisasi kepemimpinan.

Hasil penelitian tersebut selaras dengan Zainuri dan Aswandi (2022) yang juga menemukan bahwa kompetensi peserta mengalami peningkatan seperti adanya kesesuaian materi yang diberikan sehingga mampu meningkatkan kinerja, mempunyai target kerja yang jelas dan adanya perubahan perilaku yang tidak egosentris. Secara lebih khusus, Lacerenza *et al.*, (2017) menyimpulkan bahwa pelatihan kepemimpinan jauh lebih efektif dalam meningkatkan hasil pembelajaran afektif (berkaitan dengan keadaan emosional), kognitif dan berbasis keterampilan di masa depan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kualitas pembelajaran yang diberikan kepada peserta Diklatpim berkorelasi dengan aktualisasi kepemimpinan.

Berkaitan dengan indikator Evaluasi Produk Aktualisasi Kepemimpinan dalam bentuk rencana program aksi perubahan dan implementasi program mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap Aktualisasi Kepemimpinan. Hal ini terlihat dari nilai *t statistic* nya sebesar 5.721 dan $4.415 > 1.96$ dan *p value* < 0.05 . Hal ini berarti bahwa indikator ini mempunyai hubungan dengan variabel Aktualisasi Kepemimpinan. Di duga rencana program aksi perubahan yang dibuat oleh para peserta diklat sudah sesuai dengan permasalahan yang terjadi di masing-masing instansi untuk menemukan solusi dan ide yang bisa di aktualisasikan.

Berdasarkan hasil analisis pertanyaan terbuka menyatakan bahwa terdapat adanya ketepatan rencana aksi perubahan dengan materi yang telah diberikan sehingga peserta diklat merasa bisa menemukan inovasi dari hasil diklat tersebut untuk menyelesaikan masalah yang ada dalam instansi. Selain itu, berkaitan dengan ketepatan rencana strategi sudah dirasa tepat sasaran karena terdapat pembekalan dari Widyaswara PKP sehingga semua rencana aksi dapat dijalankan secara maksimal. Hal ini didukung pula dengan pernyataan bahwa dengan adanya aksi perubahan ini berdampak pada sumbangan predikat ZI WBK/ZI WBBM unit kerja yang ada di lingkup Kementerian keuangan bahkan terdapat keberlanjutan program yang tentu saja bermanfaat bagi instansi.

Penelitian ini sekaligus memberikan perspektif baru dari penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim (2018) tentang pelaksanaan Diklat Kepemimpinan IV di pemerintah Provinsi Gorontalo yang menyatakan bahwa meskipun hubungan antara pelaksanaan diklat terhadap kualitas pelayanan publik cukup tinggi, namun dalam pelaksanaannya tidak berpengaruh secara signifikan. Hal ini dikarenakan masih pasifnya sikap peserta dalam mengaktualisasikan diklat dan belum berorientasi pada masalah di lapangan, rendahnya komitmen dan motivasi dan bahan ajar yang kurang sesuai.

Temuan pada Balai Diklat Kepemimpinan Magelang khususnya pada peserta pelatihan Tahun 2020 sampai dengan 2023 memberikan bukti empirik bahwa program Diklat ini mampu untuk memberikan kontribusi positif pada keberlangsungan variabel Aktualisasi Kepemimpinan. Hal ini berarti peserta diklat dalam menentukan rancangan aksi proyek perubahan sudah bisa melakukan ketepatan, menciptakan inovasi, memberikan kejelasan dalam pembuatan peta dan strategi kompetensi dalam aksi perubahan dengan baik.

Selanjutnya adalah indikator Evaluasi Produk Aktualisasi Kepemimpinan berupa implementasi proyek/aksi perubahan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap Kompetensi Pelayanan. Hal ini terlihat pada nilai *t statistic* nya sebesar $2.516 > 1.96$ dan *p value* nya < 0.05 . Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa indikator evaluasi produk aktualisasi kepemimpinan berupa implementasi proyek atau aksi perubahan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dalam menunjang variabel aktualisasi kepemimpinan. Hal ini selaras dengan pernyataan terbuka yang diberikan kepada responden bahwa terdapat kebermanfaatan dan keberlanjutan program aksi perubahan khususnya dalam meningkatkan ZI WBBM.

Hal ini selaras dengan penelitian yang disampaikan oleh Napitupulu (2020) menyatakan bahwa pelaksanaan diklat lingkungan dosen sekitar Jawa Barat dan Banten mempunyai hubungan yang positif dalam meningkatkan kompetensi dosen dalam hal keterampilan, pengetahuan dan sikap. Selaras dengan penelitian tersebut, pelatihan kepemimpinan mendorong pemimpin untuk menggunakan pola pikir yang lebih konstruktif dalam menghadapi tantangan manajemen dan terbukti mengalami peningkatan setelah menyelesaikan pelatihan (Unsworth & Mason, 2012).

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, angka capaian dalam pelaksanaan rencana program relatif dijalankan dengan baik dan secara simultan terjadi keberlanjutan aksi perubahan serta keterkaitan antara materi dengan pilihan aksi dalam proyek perubahan. Temuan ini mengindikasikan hubungan korelasi positif yang menunjukkan semakin baik materi yang diberikan cenderung akan mendukung kualitas rencana aksi perubahan bagi para peserta diklat.

Selain itu, apabila ketiga indikator tersebut (EPL, EPAK 1 dan EPAK 2) digabungkan menjadi satu kedalam variabel Aktualisasi Kepemimpinan (AK) maka berkorelasi positif dan signifikan terhadap Kompetensi Pelayanan (KP) yang ditunjukkan secara berturut-turut dalam *t statistic*-nya yaitu 2.561 dan nilai *p value* nya kurang dari 0.05. Sehingga, dapat dikatakan bahwa terdapat korelasi antara aktualisasi kepemimpinan dengan kompetensi pelayanan. Sehingga, semakin baik nilai Aktualisasi Kepemimpinan maka nilai Kompetensi Pelayanan juga cenderung meningkat.

Hal ini juga selaras dengan beberapa temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pelaksanaan Diklat Kepemimpinan terbukti menambah wawasan dan pengetahuan yang menunjang tugas dan fungsi jabatan seseorang (Ichwan, 2020). Penelitian Zainuri dan Aswandi (2022) juga menyatakan bahwa adanya PKP di BPKSDM Kalimantan Barat menjadikan kinerja individu meningkat yang akhirnya memberikan dampak positif terhadap peningkatan pelayanan publik. Keberlanjutan aksi perubahan yang tidak hanya berhenti setelah diklat selesai dilakukan sehingga bermanfaat bagi intern maupun masyarakat sebagai penerima layanan yang mempunyai hasil 69%. Hal ini dapat berhasil karena adanya dukungan dari mentor, mindset aksi perubahan, dukungan pemangku kepentingan, sarana dan prasarana serta anggaran. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Muid *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa pelaksanaan Diklat Kepemimpinan mempunyai pengaruh sebesar 34,3% terhadap pemberian pelayanan publik. Penelitian mereka di lingkungan pemerintah Kabupaten Kerinci

mengidentifikasi beberapa faktor penting yaitu tingginya kedisiplinan, integritas dan tanggung jawab dari para peserta Diklat Kepemimpinan.

Merujuk pada teori pelatihan kepemimpinan sebagai pembelajaran transformasional (Mezirow, 1997), konten dan kontes pembelajaran orang dewasa (*adult learning*) perlu dipertahankan sebagai prinsip utama Diklat. Hal ini diasumsikan bahwa orang yang sudah dewasa lebih paham akan hal sekitar, orang lain, dan dirinya sendiri. Kepercayaan ini menjadi sebuah pembatas untuk memahami hal-hal baru yang nantinya akan menjadi kerangka acuan dan mempengaruhi tentang bagaimana, apa dan mengapa seseorang belajar (Mezirow, 1997).

Seorang pembelajar dianggap sebagai orang yang sudah dewasa dan mempunyai banyak pengalaman yang terkadang menolak untuk mendapatkan ide di luar yang kita inginkan (Namaganda, 2020). Menanggapi hal tersebut, pembelajaran transformatif muncul dari bagaimana cara manusia berkomunikasi dan merupakan pembelajaran umum. Hal ini mendasar pada pengalaman yang tidak hanya berkaitan dengan transformasi pribadi yang signifikan (Mezirow, 2003). Dalam upaya memberikan fasilitas pembelajaran transformatif, pendidik harus membantu peserta didik untuk sadar dan kritis terhadap persepsi mereka sendiri dan orang lain. Dengan demikian, diperlukan adanya pelatihan untuk mengenali kerangka acuan dan menggunakan imajinasi mereka untuk memberikan definisi kembali tentang masalah dari perspektif yang berbeda. Selain itu, diperlukan juga adanya latihan untuk membangun sebuah gagasan agar bisa melakukan validasi sampai berujung pada evaluasi setelah melakukan pembelajaran (Mezirow, 2003; 1997).

Apabila dikaitkan dengan fase pembelajaran transformatif yang disampaikan oleh Nerstorm dalam Naim (2018) tentang fase pertama yaitu pengalaman maka peserta diklat diberikan kesempatan untuk melakukan pembelajaran lapangan untuk mengetahui isu dan masalah yang terjadi di ruang lingkup instansi nya masing-masing untuk kemudian menjadikan masalah tersebut menjadi sebuah asumsi atau mempunyai ide dan gagasan baru untuk bisa memecahkan sebuah permasalahan tersebut dalam bentuk rencana aksi atau proyek perubahan. Adapun bentuk rancangan dan implementasi proyek perubahan ini masuk kedalam fase refleksi-evaluasi perspektif yang mana peserta diklat akan merefleksikan atau memberikan sebuah evaluasi dan rancangan strategi agar bisa memecahkan masalah yang dialami sebuah instansi dan mempertahankan keberlanjutan program aksi rencana perubahan tersebut.

Di sisi lain, apabila melihat dari teori Mezirow (1997) yang melakukan perbaruan dalam tahapan pembelajaran transformatif apabila dikaitkan dengan pelaksanaan diklat kepemimpinan maka dapat dijelaskan bahwa dalam tahapan pertama yaitu dilema yang membingungkan. Dilema yang membingungkan identik dengan adanya sebuah cara pandang yang berbeda mengenai sebuah topik atau masalah. Hal ini dapat berupa perbedaan pandangan antara pegawai satu dengan yang lain dalam menghadapi permasalahan instansi. Tahap kedua adalah penilaian kritis terhadap asumsi yaitu peserta diklat diharapkan mengetahui isu-isu yang terjadi dalam instansi dan mengkritisi dengan mencari data dan fakta pendukung yang ada. Adapun

kedua tahapan ini bisa dikategorikan dalam pembelajaran lapangan dalam indikator aktualisasi kepemimpinan.

Tahap ketiga adalah pengakuan bahwa asumsi tersebut diterima orang lain. Hal ini berkaitan dengan evaluasi dari proses pembelajaran lapangan untuk mencetuskan sebuah konsep atau rencana aksi perubahan dari masalah yang sedang dikaji. Tahap keempat adalah mengeksplorasi ide dan hubungan baru, dapat diartikan bahwa peserta diklat membuat sebuah rancangan aksi atau proyek perubahan sesuai dengan indikator dalam aktualisasi kepemimpinan dengan menyesuaikan materi yang sudah diperolehnya. Kemudian tahap merencanakan suatu tindakan yaitu berkaitan dengan strategi apa yang akan dilakukan untuk bisa menyelesaikan permasalahan yang diangkat dalam rencana program aksi atau proyek perubahan. Tahapan terakhir adalah mengambil tindakan berdasarkan perspektif baru yang sedang dikembangkan. Hal ini berkaitan dengan cara untuk melaksanakan proyek perubahan agar bisa mencapai keberlanjutan dan bisa meningkatkan kompetensi pelayanan yang ada.

V. SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN

Pelatihan kepemimpinan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi manajerial dan aktualisasi kepemimpinan melalui pembelajaran dan proyek aksi perubahan. Berdasarkan penelitian, terdapat perbedaan hasil pada indikator evaluasi yang digunakan. Indikator *Evaluasi Pembelajaran Lapangan* tidak menunjukkan korelasi signifikan terhadap aktualisasi kepemimpinan, yang diindikasikan kurang relevannya hasil studi lapangan terhadap implementasi aktualisasi.

Namun, indikator *Evaluasi Produk Aktualisasi Kepemimpinan*, baik dalam rencana maupun implementasi proyek aksi perubahan, menunjukkan korelasi positif dan signifikan. Hal ini menandakan bahwa perencanaan yang baik dan implementasi proyek perubahan berperan penting dalam mendukung peningkatan aktualisasi kepemimpinan.

Penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa pelatihan kepemimpinan berkontribusi pada peningkatan kompetensi peserta, termasuk dalam aspek emosional, kognitif, dan keterampilan. Dukungan mentor, keterkaitan materi dengan proyek perubahan, dan komitmen peserta menjadi faktor penting dalam keberhasilan pelatihan ini. Secara keseluruhan, pelatihan kepemimpinan cenderung berkontribusi positif pada kompetensi pelayanan dan perubahan perilaku pemimpin.

Adapun saran yang dapat diberikan adalah perlu adanya evaluasi dan penyempurnaan dalam Evaluasi Pembelajaran Lapangan sebagai contoh melakukan simulasi dan penempatan/magang kedalam masing-masing instansi untuk lebih mengetahui permasalahan yang ada. Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu minimnya jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian dan masih terbatas pada penggunaan satu jenis metode penelitian yaitu kuantitatif. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengeksplorasi lebih lanjut dengan menggunakan *mixed method* yaitu menggabungkan antara penelitian kualitatif dan kuantitatif untuk memperkaya hasil interpretasi data yang ada.

DAFTAR REFERENSI

- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumba, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly Vol 20*, 764-784.
- Breslin, R. A., Pandey, S., & Riccucci, N. M. (2017). Intersectionality in Public Leadership Research_ A Review and Future Research Agenda. *Review of Public Personnel Administration*.
- Chapman, C., Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2016). How public service leadership is studied: An examination of a quarter century of scholarship. *Public Administration*.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly Vol 11*.
- Dwiyanto, A. (2012). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusi dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Feeny, M. K., & Langer, J. (2016). Getting ahead in the public sector: Perceptions of managers in U.S. municipalities. *The American Review of Public Administration*.
- Ghazali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Progm IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition (7th ed)*. England: Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) (2nd ed)*. Los Angeles: Sage Publication.
- Haryono, C. G. (2020). *Ragam Metode Penelitian Kualitatif Komunikasi*. Sukabumi: CV Jejak .
- Herryanto, Choirunnisa, Z., & Yogatama, G. A. (2023). PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN LEARNING ORGANIZATION SEBAGAI MEDIASI. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitrasi dan Pelayanan Publik*.
- Ibrahim, I. (2018). Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru Terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik*.
- Ibrahim, I. (2020). Peran Kompetensi Kepemimpinan Mo'odelo Dalam Implementasi Kebijakan Diklatpim Pola Baru Untuk Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Siap (JSIAP) Vol 1 No 1*, 23-27.
- Ibrahim, I. (2021). Pelatihan Kepemimpinan Pejabat Pengawas dan Implementasinya di Lembaga Diklat. *Jurnal SIAP (JSIAP) Vol 3 No 2*.
- Ichwan, S. (2020). Implmentasi Program Diklat Struktural Pada Kantor Badan Kepegawaian dan Diklat Dalam Rangka Meningkatkan SDM Pegawai Negeri Kabupaten Sorong. *Noken Vol 5 No 2*, 61-72.
- Kamis et al. (2022). Mengukur Efektivitas Program Pasca Pelatihan Baru: Kajian pada Model Reformer Diklat PIM. *Society Vol 10 No 2*, 521-535.

- Kasirye, F. (2024). An Overview of Mixed and Multi Method Research.
- Kellerman, B., & Webster, S. W. (2001). The recent literature on public leadership Reviewed and considered. *The Leadership Quartely*.
- Kholik, A. (2021). Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Secara E-Learning DI BPSDM Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Muara Pendidikan Vol 6 No 2*.
- Klein, K. J., & Ziegert, j. C. (2004). Leader development and change over time: A conceptual integration and exploration of research challenges. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.), *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*. In *Mahwah*. Erlbaum Inc.
- Kurniawan, S., Barlian, U. C., Septima, D., & Wulansari. (2023). Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Sebagai Pengembangan Kompetensi Bagi Aparatur Di Pemerintah Kota Bandung. *Al-Afkar : Journal for Islamic Studies Vol 6 No 2*.
- Lacerenza, C. N., reyes, D. L., & Marlow, S. L. (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology Vol 102 No 12*.
- Lavigna, R. J. (1992). Predicting Job Performance from Background Characteristics: More Evidence from the Public Sector. *Public Personnel Management*.
- Mezirow, J. (1997). Transformative Learning: Theory to Practice. In *NEW DIRECTIONS FOR ADULT AND CONTINUING EDUCATION*. Jossey Bass Publishers.
- Mezirow, J. (2003). Transformative Learning as Discourse. *Journal of Transformative Education Vol. 1 No. 1*, 58-63.
- Muid, Putra, A. N., & Megawati. (2020). Pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim Pola Baru dan Kompetensi Kepemimpinan Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Pemerintah Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa (JAN Maha) Vol 2 No 12*.
- Naim, M. (2018). Strategi Pengembangan Model Pembelajaran Transformatif. <https://doi.org/10.31219/osf.io/rdjkv>.
- Namaganda, A. (2020). Continuing professional development as transformational learning: A case study. *The Journal of Academic Librarianship*.
- Napitupulu, R. H. (2020). The Relationship Between Education, Training, and Civil Servant Lecturers Company. *Journal of Business and Management Review Vol. 1 No. 2*.
- Patonengan, J. (2021). Pengembang Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan Kompetensi PNS Pada BKPPSDM Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmu Pemerintaham Suara Khatulistiwa Vol 6 no 2*.
- Permana, B. (2016). Urgensi Proyek Perubahan Pada Diklat Kepemimpinan Pola Baru Di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur 1 Lembaga Administrasi Negara (PKP2A 1 LAN). *Jurnal Wacana Kinerja Vol 19*.

- Rajendran, P., & Udayasuriyan, G. (2015). Effectiveness of Training and Development in Information Technology Enabled Service Sector (Ites) in Chennai. *Indian Journal of research* .
- Ratminto, & Winarsih, A. S. (2005). *Manajemen Pelayanan Pengembangan Model Konseptual Penerapan Citizens's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sari, D. N. (2021). Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Dalam Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN di Pemerintah Kabupaten Lahat. *Jurnal Caraka Prabhu Vol 5 No 2*, 163-186.
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Taylor, E. W. (2005). An Update of Transformative Learning Theory: A Critical review of the empirical research (1995-2005). *International Journal of Lifelong Education Vol 26 No 2*.
- Wart, M. V. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assesment. *Public Administration review Vol 63 No 2*.
- Widianti, N. P. (2022). Konsep Good Governance dalam Perspektif Pelayanan Publik: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Abdimas Peradaban Vol 3 No 1*.
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S., & Miller, M. W. (2013). Sample Size Requirements for Structural Equation Models: An Evaluation of Power, Bias, and Solution Propriety. *Educ Psychol Meas*.
- Zainuri, & Aswandi, Z. (2022). Keberlanjutan Aksi Perubahan dan Dampak Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) Terhadap Pelayanan Publik di BPSDM Provinsi Kalimantan Barat. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Vol 6 No 2*.

Lampiran 1
Kuesioner

No	Variabel	Indikator
1	Aktualisasi Kepemimpinan	e. Evaluasi Pembelajaran Lapangan f. Evaluasi rancangan proyek/ aksi perubahan dilakukan untuk menilai perencanaan proyek/aksi g. Evaluasi implementasi proyek/aksi perubahan untuk menilai manajemen perubahan
2	Kompetensi pelayanan	Hasil Assesmen Kompetensi Pelayanan

Lampiran 2
Kuesioner Terbuka

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana kualitas dokumentasi <i>lesson learn</i> Studi Lapangan yang didukung dengan data dan informasi yang relevan?	
2	Bagaiman kualitas lesson learnt adopsi dan adaptasi hasil Studi Lapangan sesuai agenda pembelajaran?	
3	Bagaimana ketepatan rencana aksi perubahan dengan materi yang diberikan?	
4	Apakah setelah mendapatkan pealtihan bisa menemukan terobosan inovatif dalam aksi perubahan, jika iya berikan contohnya?	
5	Bagaimana ketepatan rencana strategi pengembangan dalam aksi perubahan?	
6	Apakah semua rencana aksi perubahan dapat tercapai dengan maksimal?	
7	Bagaimana kebermanfaatan dari aksi perubahan tersebut terhadap instansi?	
8	Apakah terdapat keberlanjutan dari aksi perubahan tersebut?	