

Evaluasi Dampak Pascapelatihan Kepemimpinan Administrator di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2024

^{1*} Endang Rosid Sudianto, ² Muttaqin, ¹ Maulana Razak

¹Widyaiswara Ahli Madya BPSDMDD Provinsi NTB, Indonesia

²Politeknik STIA LAN Makassar, Indonesia

*Corresponding Author e-mail: endang.rosid@gmail.com

Received: September 2026; Revised: September 2026; Published: October 2026

Abstrak

Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) bertujuan meningkatkan kapasitas manajerial, perubahan sikap dan perilaku, serta inovasi melalui aksi perubahan. Evaluasi pasca pelatihan menjadi urgensi karena investasi pelatihan perlu diukur tidak hanya pada reaksi dan pembelajaran, tetapi juga pada transfer perilaku, dampak kinerja, dan keberlanjutan aksi perubahan. Penelitian sebelumnya di BPSDMDD NTB lebih banyak menyoroti proses penyelenggaraan dan belum secara simultan mengevaluasi ketiga variabel tersebut. Penelitian ini mengevaluasi perubahan sikap dan perilaku alumni, dampak terhadap kinerja individu dan organisasi, serta kesinambungan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi (APKO) pada PKA Angkatan X Tahun 2024 di BPSDMDD Provinsi Nusa Tenggara Barat. Metode deskriptif evaluatif dengan pendekatan campuran digunakan, melibatkan 30 alumni, 30 atasan, dan 30 bawahan. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, dan telaah dokumen; analisis kuantitatif menggunakan nilai rata-rata, diperkuat integrasi data kualitatif. Hasil menunjukkan perubahan sikap dan perilaku rerata 3,55 (Sangat Sesuai), Kepemimpinan Kinerja 3,57, Manajemen Kinerja 3,53, produktivitas 3,51, keberlanjutan aksi perubahan 3,48, dan kesinambungan APKO 3,31. Faktor pendukung tertinggi adalah dukungan mentor 3,56 dan anggota tim 3,52; faktor penghambat utama adalah keterbatasan sumber daya 2,86 dan pekerjaan rutin 3,12. Keterbatasan anggaran, SDM, dan sarana menjadi hambatan utama. Oleh karena itu, diperlukan penguatan dukungan organisasi serta mekanisme monitoring dan pendampingan pasca pelatihan agar aksi perubahan dapat berlangsung secara optimal, berkelanjutan, dan berkesinambungan.

Kata kunci: PKA, Evaluasi Pasca Pelatihan, Sikap Dan Perilaku Kepemimpinan, Dampak Pelatihan, Keberlanjutan Dan Kesinambungan APKO.

How to Cite: Sudianto, E. R., Muttaqin, & Razak, M. (2026). Evaluasi Dampak Pascapelatihan Kepemimpinan Administrator di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2024. *Journal of Authentic Research*, 5(4), 7227-7246. <https://doi.org/10.36312/jar.v5i3.6911>



<https://doi.org/10.36312/jar.v5i3.6911>

Copyright© 2026, Sudianto et al.

This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

Pelatihan merupakan instrumen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur, karena berfungsi meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja secara terencana dan aplikatif (Sabrina, 2021). Dalam konteks birokrasi pemerintahan, pelatihan menjadi kunci untuk menjawab tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik dan efektivitas organisasi (Afandi, 2018). Pelatihan yang efektif tidak berhenti pada peningkatan pengetahuan, tetapi harus mampu mentransfer pembelajaran ke perilaku kerja dan hasil organisasi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016; Salas et al., 2012). Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi

publik sangat bergantung pada kemampuannya menyelenggarakan pelatihan yang relevan dan berdampak nyata terhadap kinerja individu serta organisasi secara keseluruhan.

Salah satu program pelatihan kepemimpinan yang esensial bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA). PKA diselenggarakan untuk memenuhi standar kompetensi manajerial jabatan administrator, dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap dan perilaku kepemimpinan pejabat eselon III (LAN, 2023). Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMDD) Provinsi Nusa Tenggara Barat, sebagai lembaga teknis daerah, memiliki peran sentral dalam menyelenggarakan PKA. Program ini dirancang dengan metode *blended learning* yang memadukan pembelajaran klasikal dan daring, sehingga memungkinkan interaksi langsung sekaligus fleksibilitas belajar (Utama, 2025). Ciri khas PKA terletak pada kewajiban peserta untuk merancang dan mengimplementasikan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi (APKO), yaitu proyek inovasi berbasis kebutuhan aktual unit kerja yang berfungsi sebagai wahana aktualisasi kepemimpinan dan solusi peningkatan kinerja organisasi (Shakila et al., 2024).

Dalam konteks pengembangan kompetensi ASN, perubahan sikap dan perilaku mencakup internalisasi nilai integritas, komunikasi, kolaborasi, adaptivitas, profesionalisme, tanggung jawab jabatan, dan perilaku inovatif (Pitriyani & Halim, 2020). Dampak pelatihan terhadap kinerja menunjuk pada kontribusi pembelajaran terhadap produktivitas individu, efektivitas unit kerja, kualitas pelayanan, dan pencapaian indikator kinerja organisasi (Said et al., 2022). Adapun kesinambungan aksi perubahan merupakan kelanjutan dan pelembagaan inovasi hasil pelatihan ke dalam sistem kerja organisasi (Kharis et al., 2023; Razak, 2021). Keberhasilan pelatihan kepemimpinan tidak dapat diukur hanya dari aspek administratif atau kepuasan peserta semata. Efektivitas pelatihan harus dilihat dari sejauh mana materi dan kompetensi yang diperoleh diterapkan secara nyata di tempat kerja serta memberikan dampak terhadap kinerja (Rohaini et al., 2019). Dalam kerangka model evaluasi pelatihan, evaluasi pascapelatihan pada level perilaku dan hasil menjadi tahapan kritis untuk memastikan terjadinya transfer pembelajaran (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Tanpa evaluasi pascapelatihan, organisasi tidak memiliki informasi yang memadai mengenai efektivitas investasi pelatihan dan keberlanjutan manfaatnya (Salas et al., 2012).

Mengacu pada kerangka tersebut, evaluasi pascapelatihan PKA menuntut pengukuran tiga variabel utama. Pertama, perubahan sikap dan perilaku kepemimpinan alumni, yang meliputi aspek integritas, komunikasi dan kolaborasi, adaptivitas terhadap perubahan, profesionalisme dan tanggung jawab jabatan, serta perilaku inovatif (Pitriyani & Halim, 2020). Kedua, dampak pelatihan terhadap kinerja individu dan organisasi, yang tercermin dari peningkatan produktivitas individu, efektivitas unit kerja, kualitas pelayanan, dan keberlanjutan aksi perubahan (Said et al., 2022). Ketiga, kesinambungan APKO di tempat kerja, yang menunjukkan sejauh mana inovasi yang dirintis peserta tetap berjalan dan dilembagakan dalam sistem kerja organisasi (Kharis et al., 2023). Kesinambungan ini

sangat bergantung pada faktor pendukung seperti dukungan mentor, partisipasi tim, dan ketersediaan sumber daya, serta dapat terhambat oleh beban kerja rutin, keterbatasan anggaran, dan kurangnya dukungan lingkungan kerja (Razak, 2021).

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji penyelenggaraan PKA dari sudut pandang yang beragam. Utama (2025) menemukan bahwa pendekatan *blended learning* dalam PKA tergolong efektif dengan skor rata-rata 4,38, namun masih menghadapi kendala interaksi verbal yang rendah dalam sesi daring. Ulpah et al. (2022) mendeskripsikan tahapan penyelenggaraan PKA di BPSDMDD NTB yang mencakup perencanaan, pelaksanaan model *on campus* dan *off campus*, serta evaluasi hasil belajar. Sementara itu, Octarizaldy et al. (2024) menyoroti kendala operasional dalam implementasi PKA, seperti beban kerja ganda penyelenggara dan keterbatasan sarana prasarana penunjang.

Penelitian evaluasi pascapelatihan yang lebih relevan dilakukan oleh Kharis et al. (2023) dan Thane et al. (2023). Kharis et al. (2023) mengevaluasi PKA di Balai Diklat Keagamaan Jakarta dan menemukan bahwa pelatihan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja dan perubahan perilaku alumni, dengan nilai rata-rata keberlanjutan aksi perubahan yang tinggi (alumni 4,46; mentor 4,57). Keberlanjutan tersebut didukung oleh mentor, anggota tim, dan integrasi ke dalam kegiatan rutin, sedangkan hambatan utama meliputi beban kerja rutin, mutasi, dan keterbatasan sumber daya. Thane et al. (2023) melaporkan bahwa 90,2% peserta PKA di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua berhasil merealisasikan proyek perubahan dan memberikan dampak positif, meskipun 9,8% lainnya tidak dapat melanjutkan karena mutasi. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan PKA sangat bergantung pada konteks organisasi dan dukungan pascapelatihan. Meskipun demikian, kajian yang secara simultan mengevaluasi ketiga variabel utama—perubahan sikap dan perilaku, dampak pelatihan terhadap kinerja, serta kesinambungan APKO—dalam satu kerangka penelitian di lingkungan BPSDMDD Provinsi NTB masih belum ditemukan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi secara menyeluruh dampak PKA Angkatan X Tahun 2024 di BPSDMDD Provinsi NTB melalui tiga tujuan spesifik: (1) menganalisis perubahan sikap dan perilaku alumni ditinjau dari agenda pembelajaran pelatihan; (2) mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja alumni dan organisasi; serta (3) mengidentifikasi kesinambungan APKO berikut faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasinya. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif evaluatif dan metode campuran (*mixed methods*), penelitian ini tidak hanya mengandalkan data kuantitatif berbasis kuesioner, tetapi juga memperkuat temuan melalui wawancara dan telaah dokumen. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris yang utuh dan menjadi dasar bagi perumusan strategi penguatan monitoring, pendampingan, dan kebijakan pengembangan kompetensi pascapelatihan di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif evaluatif dengan metode campuran (*mixed methods*), tipe *convergent parallel* (Creswell & Plano Clark, 2018), yaitu data kuantitatif dan kualitatif dikumpulkan pada periode yang relatif bersamaan, dianalisis secara terpisah, lalu diintegrasikan untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai evaluasi pasca Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA). Pendekatan ini dipilih agar hasil pengukuran kuantitatif dapat diperdalam dan dijelaskan secara kontekstual melalui data kualitatif.

Sumber data terdiri atas 40 alumni PKA Angkatan X Tahun 2024 sebagai responden kuesioner. Untuk wawancara semi-terstruktur, dipilih secara *purposive sampling* lima alumni dengan skor tertinggi dan lima alumni dengan skor terendah; dari setiap alumni tersebut, wawancara dilakukan terhadap atasan langsung dan bawahan langsung. Data primer diperoleh melalui kuesioner dan wawancara, sedangkan data sekunder berupa dokumen resmi seperti laporan aksi perubahan, Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), Indikator Kinerja Utama/Kegiatan (IKU/IKK), laporan monitoring dan evaluasi, serta produk inovasi (SOP, aplikasi) untuk memperkuat temuan.

Kuesioner disusun berdasarkan Formulir 25C Lampiran Keputusan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2023, menggunakan skala Likert 4 titik (1 = Tidak Sesuai, 4 = Sangat Sesuai) dengan interval kelas 0,75 untuk mengukur tiga variabel utama: perubahan sikap dan perilaku, dampak pelatihan, serta kesinambungan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi (APKO). Instrumen ini mengacu pada level evaluasi perilaku dan hasil dalam model Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) serta dimensi kesinambungan program (Stufflebeam & Coryn, 2014). Wawancara semi-terstruktur menggali konteks dan penjelasan lebih mendalam dari hasil kuesioner, sedangkan telaah dokumen berfungsi sebagai triangulasi data.

Keabsahan data kuantitatif diuji melalui validitas (korelasi Product Moment) dan reliabilitas (Cronbach's Alpha $\geq 0,70$) terhadap 45 butir pernyataan. Keabsahan data kualitatif dijaga melalui kriteria trustworthiness: kredibilitas (triangulasi sumber dan teknik), transferabilitas (deskripsi konteks rinci), dependabilitas (dokumentasi proses), dan konfirmabilitas (bukti transkrip dan dokumen pendukung). Penelitian dilaksanakan dari Desember 2025 hingga Mei 2026, meliputi penyebaran kuesioner, wawancara, telaah dokumen, serta analisis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kualitas Instrumen Penelitian

Berdasarkan uji validitas menggunakan korelasi Product Moment Pearson dengan r_{tabel} 0,361 ($df=28$, $\alpha=0,05$), seluruh 43 butir pernyataan pada ketiga kelompok responden dinyatakan valid dengan rentang r_{hitung} 0,412–0,940. Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan nilai 0,966 untuk instrumen alumni, 0,973 untuk atasan alumni, dan 0,972 untuk bawahan alumni. Seluruh nilai berada di atas batas minimum 0,70, sehingga instrumen dinyatakan reliabel dengan konsistensi internal sangat tinggi.

Karakteristik Responden

Responden alumni PKA Angkatan X Tahun 2024 berjumlah 30 orang yang berasal dari berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota se-Provinsi Nusa Tenggara Barat. Berdasarkan sebaran asal instansi, responden didominasi oleh Kabupaten Lombok Tengah (7 orang) dan Kabupaten Lombok Utara (7 orang), diikuti oleh Kabupaten Dompu (6 orang), Kota Mataram (6 orang), Kabupaten Sumbawa Barat (2 orang), serta masing-masing 1 orang dari Kabupaten Lombok Barat dan Kota Bima. Komposisi ini menunjukkan bahwa program PKA menjangkau peserta dari berbagai wilayah di Provinsi NTB, dengan keterwakilan yang cukup merata meskipun terdapat variasi jumlah. Sebaran asal OPD responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Asal OPD

Asal Instansi	Jumlah	Persentase
Kab. Lombok Tengah	7	23,3%
Kab. Lombok Utara	7	23,3%
Kab. Dompu	6	20,0%
Kota Mataram	6	20,0%
Kab. Sumbawa Barat	2	6,7%
Kab. Lombok Barat	1	3,3%
Kota Bima	1	3,3%
Total	30	100%

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Berdasarkan jabatan saat ini, mayoritas responden merupakan pejabat administrator yang menempati posisi strategis. Rincian jabatan meliputi Kepala Bidang sebanyak 13 orang (43,3%), Sekretaris (termasuk Sekretaris Dinas, Sekretaris Camat) sebanyak 11 orang (36,7%), Kepala Bagian 2 orang (6,7%), Camat 2 orang (6,7%), serta Kepala Dinas dan Jabatan Fungsional masing-masing 1 orang (3,3%). Komposisi ini menegaskan bahwa alumni PKA umumnya mengemban peran manajerial yang memiliki pengaruh langsung terhadap pelaksanaan program dan kinerja perangkat daerah. Distribusi jabatan responden disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan Saat Ini

Jabatan	Jumlah	Persentase
Kepala Bidang	13	43,3%
Sekretaris (Dinas/Camat)	11	36,7%
Kepala Bagian	2	6,7%
Camat	2	6,7%
Kepala Dinas	1	3,3%
Jabatan Fungsional	1	3,3%
Total	30	100%

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Perubahan Sikap dan Perilaku Alumni Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme

Variabel perubahan sikap dan perilaku pada aspek Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme memperoleh rata-rata skor 3,55 dari 4 Skala Likert dengan

kategori Sangat Sesuai. Skor ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang sangat kuat bahwa alumni telah menginternalisasi nilai-nilai Pancasila dan nasionalisme dalam pelaksanaan tugas jabatan. Rincian skor per indikator disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Rata-rata Skor Perubahan Sikap dan Perilaku – Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme

No	Pernyataan	Skor	Kategori
1	Mampu menunjukkan sikap perilaku bela negara yakni taat pada hukum dan aturan negara dalam menjalankan tugas jabatan	3,58	Sangat Sesuai
2	Dapat menunjukkan praktik pencegahan ekstremisme berbasis kekerasan yang mengarah pada terorisme	3,58	Sangat Sesuai
3	Dapat menunjukkan praktik pemberantasan korupsi dan kesinambungan kinerja sebagai refleksi wawasan kebangsaan dan bela negara	3,52	Sangat Sesuai
4	Mampu menginventarisasi solusi kreatif dan kekinian dalam kerangka kerja nilai-nilai Pancasila dan bela negara dalam mengantisipasi hambatan pemberantasan korupsi dan kesinambungan kinerja organisasi sebagai wujud kewaspadaan nasional	3,52	Sangat Sesuai
5	Dapat melakukan praktik yang mencerminkan nilai-nilai wawasan kebangsaan, kerangka berpikir nilai-nilai Pancasila dan bela negara sebagai fondasi peningkatan kinerja organisasi	3,56	Sangat Sesuai
Total		3,55	Sangat Sesuai

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Dua indikator dengan skor tertinggi adalah ketaatan pada hukum dan pencegahan ekstremisme (masing-masing 3,58). Temuan ini diperkuat oleh pernyataan Lale Widiyahning (AT02), atasan alumni dari Dinas PUPR Kota Mataram, “Lebih berintegritas dan beretika, lebih inklusif dan menghargai keberagaman, serta semakin menunjukkan jiwa nasionalisme seperti menjaga netralitas ASN dan menghindari konflik kepentingan.” Pandangan serupa disampaikan oleh Fredy Asy’ari (BW21), bawahan alumni dari Inspektorat Kabupaten Lombok Utara, “Atasan menjadi lebih mengedepankan nilai kebangsaan serta menghargai keberagaman dalam tim demi menjaga persatuan organisasi.”

Indikator solusi kreatif antikorupsi dan praktik pemberantasan korupsi memperoleh skor sedikit lebih rendah (3,52). Lendek Jayadi Sudharma (AT01) dari Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Tengah menegaskan, “Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme telah dijalankan dengan baik sesuai norma sosial agama dan sikap dengan sejawat kerja ke atas dan ke bawah dalam praktik sehari-hari.” Fauzan Husniadi (AT04) dari Kecamatan Lingsar menambahkan, “Meningkatnya kesadaran dan komitmen terhadap nilai-nilai Pancasila dan nasionalisme dalam menjalankan tugas, serta mampu mengintegrasikannya dalam pengambilan keputusan dan tindakan sehari-hari.”

Meskipun demikian, tidak seluruh informan menunjukkan pandangan yang sepenuhnya positif. Heryanto (AT21) dari Inspektorat Kabupaten Lombok Utara menyampaikan, “Kami tidak melihat adanya perubahan sikap dan perilaku terkait kedisiplinan.” Pernyataan ini menunjukkan bahwa implementasi belum merata pada seluruh alumni.

Validasi dokumen menunjukkan rata-rata skor LMS untuk integritas sebesar 92,64 (kategori Sangat Baik) dan tidak ada catatan pelanggaran integritas pada SKP alumni. Data perubahan jabatan menunjukkan mayoritas alumni yaitu 24 orang (80%) masih berada pada jabatan yang sama, sedangkan 6 orang (20%) mengalami perubahan jabatan yang terdiri atas 3 orang (10%) memperoleh promosi dan 3 orang (10%) mengalami rotasi atau mutasi, termasuk ke jabatan fungsional. Selain itu, hal ini mengindikasikan tidak ada alumni yang mengalami demosi atau mutasi jabatan. Sebagaimana tersaji dalam Tabel 4 sebagai berikut ini.

Tabel 4. Perubahan Jabatan Alumni PascaPKA

No	Kategori Perubahan Jabatan	Jumlah	Persentase
1	Tetap (Tidak Berubah)	24	80%
2	Promosi Jabatan	3	10%
3	Rotasi	3	10%
Total		30	100%

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Sebagai contoh, salah satu alumni yang promosi yakni Lalu Muhammad Hatta (A13) yang diangkat menjadi Kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Lombok Tengah, menandakan pengakuan organisasi terhadap kepemimpinan berbasis Pancasila.



Gambar 1. Promosi Jabatan pada Salah Satu Alumni

Sumber: mediaksb.com, 2026

Temuan ini menegaskan bahwa pembelajaran PKA berdampak signifikan terhadap perubahan sikap dan perilaku pada aspek Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme. Hasil tersebut selaras dengan pandangan Wibowo (2014) bahwa pelatihan yang efektif adalah yang mampu mengubah perilaku kerja, bukan sekadar meningkatkan pengetahuan. Kharis et al., (2023) juga mengungkapkan bahwa PKA memberikan dampak positif terhadap peningkatan disiplin, keaktifan, dan kreativitas pegawai. Sedarmayanti (2017) menekankan bahwa pengembangan SDM melalui pelatihan kepemimpinan harus diarahkan pada pembentukan karakter dan kompetensi yang selaras dengan nilai-nilai dasar organisasi. Dengan demikian, internalisasi nilai-nilai Pancasila dan nasionalisme melalui PKA telah mendorong

terbentuknya karakter kepemimpinan yang berintegritas, meskipun implementasinya masih perlu penguatan pada sebagian alumni.

Kepemimpinan Kinerja

Pada aspek Kepemimpinan Kinerja, rata-rata skor mencapai 3,57 dengan kategori Sangat Sesuai. Indikator tertinggi adalah “Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan” (3,67) dan “Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi, dan negara” serta “Menjaga rahasia jabatan dan negara” (masing-masing 3,66). Sementara itu, “Bertindak proaktif” mencatat skor terendah (3,44) meskipun masih dalam kategori Sangat Sesuai. Rincian skor selengkapnya disajikan pada Tabel 5 sebagai berikut ini.

Tabel 5. Rata-rata Skor Perubahan Sikap dan Perilaku – Kepemimpinan Kinerja

No	Pernyataan	Skor	Kategori
1	Mampu menjadi coach atau mentor dalam membantu orang lain belajar	3,59	Sangat Sesuai
2	Mampu menstimulasi dan merefleksikan kepemimpinan transformasional	3,52	Sangat Sesuai
3	Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi	3,60	Sangat Sesuai
4	Mampu memperluas jejaring kerja	3,61	Sangat Sesuai
5	Mampu membangun komunikasi yang efektif secara internal dan eksternal	3,57	Sangat Sesuai
6	Memahami konsep manajemen perubahan sektor publik, kepemimpinan dalam manajemen perubahan, strategi perubahan di unit organisasinya, tahapan manajemen perubahan, dan menganalisis permasalahan perubahan sektor publik dari perspektif manajemen perubahan	3,48	Sangat Sesuai
7	Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan	3,67	Sangat Sesuai
8	Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah	3,56	Sangat Sesuai
9	Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	3,59	Sangat Sesuai
10	Menghargai setia orang apa pun latar belakangnya	3,61	Sangat Sesuai
11	Membangun lingkungan kerja yang kondusif	3,61	Sangat Sesuai
12	Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI serta pemerintahan yang sah	3,63	Sangat Sesuai
13	Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara	3,66	Sangat Sesuai
14	Menjaga rahasia jabatan dan negara	3,66	Sangat Sesuai
15	Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan	3,54	Sangat Sesuai
16	Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas	3,52	Sangat Sesuai
17	Bertindak proaktif	3,44	Sangat Sesuai
18	Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi	3,48	Sangat Sesuai

19	Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah	3,51	Sangat Sesuai
20	Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan peningkatan kinerja organisasi	3,53	Sangat Sesuai
Total		3,57	Sangat Sesuai

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Temuan kuantitatif tersebut diperkuat oleh pernyataan Ilham (AT27), atasan alumni dari Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Kabupaten Dompu, "Alumni menunjukkan sikap integritas yang tinggi, tidak melakukan penyalahgunaan wewenang, bersikap hati-hati dan mengusahakan untuk konsultasi dulu dengan saya terkait hal-hal strategis." Bawahan alumni, Nurul Khoiriyah (BW27), mengonfirmasi, "Atasan saya sangat berhati-hati dalam menggunakan kewenangannya. Beliau selalu mencontohkan bahwa jabatan adalah amanah yang harus dijaga, bukan untuk kepentingan pribadi."

Kemampuan komunikasi dan jejaring juga menonjol. Lale Widiiahning (AT02) mengungkapkan, "Yang bersangkutan lebih mendorong kolaborasi untuk penyelesaian pekerjaan yang bersifat internal ataupun lintas unit. Komunikasi yang dibangun pun lebih terbuka, tidak hanya satu arah, tetapi memberi ruang bagi bawahan untuk menyampaikan pendapat." Ade Lynda Maulintika Idris (BW07) dari Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lombok Utara menambahkan, "Komunikasi, kerja sama tim dan pengelolaan kinerja semakin solid dan terarah."

Namun, Heryanto (AT21) mengkritisi, "Yang bersangkutan belum memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan lembaga dan belum mampu mencari solusi terhadap permasalahan organisasi." Hal ini menunjukkan perlunya penguatan inisiatif strategis. Data SKP menunjukkan predikat "Baik" pada seluruh sampel, dan beberapa IKU organisasi meningkat, misalnya capaian Dinas PUPR Kota Mataram dari 69,01% menjadi 79,74%.

Temuan ini menegaskan bahwa pembelajaran dalam PKA berkontribusi terhadap penguatan kepemimpinan kinerja, khususnya dalam membangun integritas, komunikasi, kolaborasi, dan orientasi hasil. Hasil ini sejalan dengan Noe (2010) yang menegaskan bahwa implementasi hasil pelatihan di tempat kerja ditentukan oleh kemampuan peserta dalam mentransfer hasil pembelajaran serta dukungan lingkungan organisasi. Grill et al., (2025) juga membuktikan bahwa pelatihan kepemimpinan berbasis perilaku secara signifikan meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Leonard & Pakdil (2016) memperkenalkan konsep Performance Leadership yang menekankan bahwa memimpin kinerja bukan sekadar penilaian, melainkan mengintegrasikan seluruh proses manajemen kinerja ke dalam gaya kepemimpinan sehari-hari. Perubahan pada aspek ini telah terinternalisasi dan mulai tercermin pada capaian kinerja organisasi, meskipun tingkat implementasinya masih berbeda pada setiap alumni.

Manajemen Kinerja

Aspek Manajemen Kinerja memperoleh rata-rata skor 3,53 dengan kategori Sangat Sesuai. Pemanfaatan sarana digital untuk perencanaan kerja meraih skor tertinggi (3,57), diikuti perbaikan akuntabilitas serta komunikasi dan koordinasi (masing-masing 3,52). Indikator membangun etos kerja pelayanan publik mencatat

skor relatif terendah (3,51). Rincian selengkapnya disajikan pada Tabel 6 sebagai berikut.

Tabel 6. Rata-rata Skor Perubahan Sikap dan Perilaku – Manajemen Kinerja

No	Pernyataan	Skor	Kategori
1	Mampu merumuskan langkah/upaya perbaikan akuntabilitas	3,52	Sangat Sesuai
2	Mampu merumuskan langkah/upaya membangun etos kerja pelayanan publik dalam kepemimpinan administrasi	3,51	Sangat Sesuai
3	Mampu merumuskan langkah/upaya komunikasi dan koordinasi dalam organisasi	3,52	Sangat Sesuai
4	Mampu mengembangkan rencana kerja pemanfaatan sarana digital dalam meningkatkan kinerja organisasi	3,57	Sangat Sesuai
Total		3,53	Sangat Sesuai

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Temuan kuantitatif tersebut diperkuat oleh pernyataan Ilham (AT27) yang mengamati, “Perencanaan kerja sudah lebih sistematis, semua berbasis indikator dan fokus pada hasil serta kualitas layanan. Saya melihat alumni aktif menggunakan WhatsApp untuk memastikan progres berjalan sesuai target.” Bawahan, Sugastawan (BW29), menambahkan, “Pengelolaan kinerja dilakukan dengan menetapkan sasaran terukur, menggunakan platform pengelolaan kerja untuk memantau kemajuan secara real-time.”

Ainal Yakin (AT07) dari Badan Pendapatan Daerah menyatakan, “Alumni menerapkan koordinasi, integrasi, sinkronisasi, sinergi, monitoring dan evaluasi dalam pekerjaan secara lebih terstruktur dibanding sebelumnya.” Meskipun demikian, Lale Widiyahning (AT02) mengingatkan perlunya “penguatan pada aspek manajemen kinerja, khususnya dalam sistem monitoring, evaluasi, dan pengelolaan tim secara lebih terstruktur dan berkelanjutan.”

Data SKP menunjukkan seluruh sampel berpredikat Baik, dan beberapa IKU organisasi stabil di 100% atau melampaui target. Capaian ini menunjukkan perubahan pada aspek manajemen kinerja lebih kuat pada penguatan kapasitas teknis pengelolaan kinerja. Sejalan dengan Armstrong (2014), manajemen kinerja bertujuan menyelaraskan tujuan individu dan organisasi melalui penetapan target yang jelas, umpan balik berkelanjutan, serta evaluasi berbasis hasil. Wibowo (2014) menegaskan bahwa pelatihan yang efektif akan memberikan dampak nyata apabila hasil pembelajaran mampu ditransfer dan diterapkan dalam pekerjaan. Dengan demikian, PKA telah mendorong penguatan kemampuan perencanaan kerja, penetapan target, pengendalian pelaksanaan, serta monitoring dan evaluasi kinerja secara lebih sistematis, namun internalisasi etos pelayanan publik masih memerlukan penguatan lebih lanjut.

Dampak Pelatihan Produktivitas

Produktivitas dalam konteks pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) menggambarkan kemampuan peserta dalam meningkatkan

kinerja individu sekaligus memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap pencapaian kinerja organisasi setelah mengikuti pelatihan. Variabel dampak pelatihan pada aspek produktivitas memperoleh rata-rata skor 3,51 dari 4 Skala Likert dengan kategori Sangat Sesuai. Skor ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang kuat bahwa PKA berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas individu maupun organisasi, yang disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Rata-rata Skor Dampak Pelatihan – Produktivitas

No	Pernyataan	Skor	Kategori
1	Terdapat peningkatan produktivitas individu setelah mengikuti pelatihan	3,51	Sangat Sesuai
2	Dapat berkontribusi lebih dalam peningkatan kinerja organisasi	3,50	Sangat Sesuai
Rata-rata Total		3,51	Sangat Sesuai

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Peningkatan produktivitas individu menjadi aspek dengan penilaian tertinggi (3,51). Temuan ini diperkuat oleh pernyataan Lale Widiyahning (AT02), atasan alumni dari Dinas PUPR Kota Mataram, “Yang bersangkutan berkontribusi dalam memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi dan produktivitas tim. Produktivitas tim juga meningkat karena pembagian tugas lebih jelas sehingga mengurangi duplikasi pekerjaan serta meningkatkan efektivitas koordinasi dan komunikasi, baik internal maupun lintas unit.” Wardilah Supriadi (AT16) menambahkan, “PKA memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja alumni. Komunikasi dengan para kepala bidang dan staf sekretariat menjadi lebih sinergis, pembagian tugas pada struktur kerja di bawahnya mulai teratur, serta orientasi kerja menjadi lebih efisien dan efektif dengan menentukan prioritas pekerjaan yang harus didahulukan.”

Dari perspektif bawahan, Baiq Dhiana Wulandary (BW16) mengaitkan peningkatan produktivitas dengan perbaikan proses kerja, “Produktivitas meningkat karena arah kerja lebih jelas dan terukur. Aksi perubahan yang dijalankan bersifat berkelanjutan melalui perbaikan proses kerja dan koordinasi tim. Suasana kerja menjadi lebih kondusif, kolaboratif, dan mendorong partisipasi aktif seluruh anggota tim.” Johariatun Anwariyah (BW04) juga mengungkapkan, “Setelah mengikuti pelatihan, kinerja tim meningkat signifikan dan kami dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan lebih cepat dan efektif. Suasana kerja menjadi lebih positif dan mendukung, sehingga kami merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk bekerja.”

Meskipun demikian, tidak seluruh informan menunjukkan pandangan yang sepenuhnya positif. Heryanto (AT21) dari Inspektorat Kabupaten Lombok Utara menyampaikan, “Secara faktual tidak terlihat dampak terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas unit kerja.” Pernyataan ini menunjukkan bahwa dampak produktivitas belum merata di seluruh unit kerja.

Validasi dokumen menunjukkan capaian Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) pada berbagai OPD tempat alumni bertugas berada pada tingkat produktivitas yang tinggi. Hampir seluruh OPD menunjukkan capaian optimal, bahkan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lombok Utara mencatat peningkatan signifikan dari 107,10% (2024) menjadi 155,34% (2025), sebagaimana tersaji dalam Tabel 8 berikut.

Tabel 8. Capaian Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) Alumni PKA pada OPD

Nama OPD	Alumni	IKK 2024	IKK 2025	Ket.
Sekretariat Daerah Kab. Lombok Tengah	A01	100%	100%	Mencapai target
Dinas PUPR Kota Mataram	A02	100%	100%	Mencapai target
Kecamatan Lingsar	A04	100%	100%	Mencapai target
Badan Pendapatan Daerah Kab. Lombok Utara	A07	107,10%	155,34%	Melebihi target, peningkatan signifikan
BKPSDM Kab. Lombok Tengah	A16	100%	100%	Mencapai target

Sumber: LKjIP masing-masing OPD, 2024-2025 (data diolah, 2026)

Temuan ini menegaskan bahwa pelatihan kepemimpinan merupakan investasi strategis organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Hasil tersebut selaras dengan pandangan Wibowo (2014) bahwa pelatihan yang efektif adalah yang mampu mengubah perilaku kerja, bukan sekadar meningkatkan pengetahuan. Kharis, et al. (2023) juga mengungkapkan bahwa PKA memberikan dampak positif terhadap peningkatan disiplin, keaktifan, dan kreativitas pegawai yang semuanya merupakan elemen pendorong produktivitas. Riyadi (2023) menambahkan bahwa pelatihan kepemimpinan memberikan dampak positif terhadap produktivitas individu dan organisasi karena meningkatkan efisiensi kerja, kepercayaan diri, dan kesiapan menjalankan peran kepemimpinan. Dengan demikian, dampak PKA terhadap produktivitas terjadi melalui mekanisme implementasi pengetahuan dan perubahan perilaku kerja ke dalam praktik pengelolaan tugas dan tim, meskipun efektivitasnya masih ditentukan oleh konsistensi individu dan dukungan sistem organisasi.

Keberlanjutan Aksi Perubahan

Variabel dampak pelatihan pada aspek keberlanjutan aksi perubahan memperoleh rata-rata skor 3,48 dari 4 Skala Likert dengan kategori Sangat Sesuai. Skor ini menunjukkan bahwa aksi perubahan yang dirancang alumni secara umum mampu bertahan dan memberikan manfaat, meskipun tingkat keberlangsungannya masih bervariasi. Rincian skor per indikator disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Rata-rata Skor Dampak Pelatihan – Keberlanjutan Aksi Perubahan

No	Pernyataan	Rata-rata	Kategori
1	Target Aksi Perubahan dalam jangka panjang tercapai	3,47	Sangat Sesuai
2	Seluruh tujuan Aksi Perubahan dapat tercapai	3,43	Sangat Sesuai
3	Manfaat Aksi Perubahan	3,53	Sangat Sesuai
4	Aksi Perubahan berlanjut hingga saat ini	3,47	Sangat Sesuai
Rata-rata Total		3,48	Sangat Sesuai

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Manfaat aksi perubahan menjadi aspek dengan penilaian tertinggi (3,53). Temuan ini diperkuat oleh pernyataan Ade Lynda Maulintika Idris (BW07), bawahan alumni dari Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lombok Utara, “Keberlanjutan aksi perubahan dirasakan manfaatnya karena pekerjaan dipermudah dengan digitalisasi sehingga memudahkan wajib pajak untuk melapor

dan membayar pajak secara online. Sosialisasi juga dilakukan ke setiap wajib pajak agar semua wajib pajak menggunakan aplikasi SIPENDA.” Johariatun Anwariyah (BW04) menambahkan, “Keberlanjutan aksi perubahan terlihat dari kemampuan yang bersangkutan mempertahankan perubahan yang telah dicapai dan terus meningkatkan kinerja tim. Suasana kerja menjadi lebih positif dan mendukung, sehingga kami merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk bekerja.”

Meskipun demikian, tidak semua aksi perubahan mampu bertahan. Heryanto (AT21) dari Inspektorat Kabupaten Lombok Utara menyampaikan, “Aksi perubahan yang dirancang tidak dilanjutkan.” Pernyataan ini dikonfirmasi oleh Fredy Asy’ari (BW21), bawahan yang bersangkutan, yang mengaku bahwa aksi perubahan atasannya tidak berlanjut hingga saat ini. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberlanjutan aksi perubahan tidak terjadi secara merata.

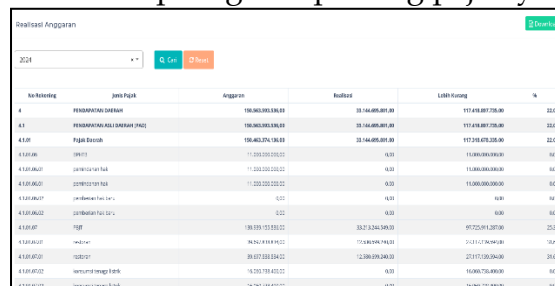
Validasi dokumen dari laporan APKO menunjukkan bahwa dari 30 aksi perubahan, 40% berlanjut penuh, 56,67% berlanjut tetapi terkendala, dan 3,33% tidak berlanjut, sebagaimana tersaji dalam Tabel 10.

Tabel 10. Rekapitulasi Keberlanjutan Aksi Perubahan Alumni

No	Kategori Keberlanjutan APKO	Jumlah	Persentase
1	Berlanjut	13	40,00%
2	Berlanjut tetapi terkendala	16	56,67%
3	Tidak berlanjut	1	3,33%
Total		30	100%

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Pada kategori berlanjut, aksi perubahan digitalisasi pembayaran pajak melalui aplikasi SIPENDA yang digagas oleh Andita Novita Sari (A07) terus berjalan dan memberikan manfaat langsung. Keberhasilan ini tercermin secara kuantitatif melalui capaian IKK yang meningkat signifikan, serta pertumbuhan pendaftaran wajib pajak baru dan efektivitas penagihan piutang pajak yang optimal.



No	Kategori Keberlanjutan	Aksi Perubahan	Target	Realisasi	Capaian (%)
1	Berlanjut	Digitalisasi Pembayaran Pajak	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
2	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
3	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
4	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
5	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
6	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
7	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
8	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
9	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
10	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
11	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
12	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
13	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
14	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
15	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
16	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
17	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
18	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
19	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
20	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
21	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
22	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
23	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
24	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
25	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
26	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
27	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
28	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
29	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%
30	Berlanjut	Peningkatan Efektivitas Penagihan Piutang	100.000.000.000	100.000.000.000	100%

Gambar 2. Tampilan Monitoring Target Pajak Aplikasi SIPENDA

Sumber: Laporan APKO alumni, 2024.

Pola serupa terlihat pada aksi perubahan normalisasi kawasan hilir DAS Unus dan DAS Brenyok oleh Lalu Agus Kurniadi (A02) yang terus berlangsung dengan kegiatan pembersihan sungai secara berkala hingga tahun 2026. Dokumentasi kegiatan menjadi bukti visual bahwa kolaborasi lintas pemangku kepentingan yang diinisiasi melalui aksi perubahan tetap terpelihara.



Gambar 3. Kegiatan Normalisasi Kawasan Hilir DAS Unus dan DAS Brenyok
Sumber: Dokumentasi alumni, 2026.

Inovasi SIAP oleh Erna Puji Astuti (A30) juga menunjukkan keberlanjutan yang kuat. Sistem ini terus digunakan sebagai bagian dari mekanisme pelaporan keuangan daerah dan pada tahun 2024 memperoleh Piagam Penghargaan sebagai peserta Lomba Inovasi Daerah Kabupaten Dompu. Penghargaan ini menjadi pengakuan eksternal atas relevansi dan efektivitas inovasi yang dihasilkan.



Gambar 4. Piagam Penghargaan Inovasi Daerah untuk Aplikasi SIAP
Sumber: Arsip Alumni, 2025.

Pada kategori berlanjut tetapi terkendala, aksi perubahan peningkatan keterjangkauan pelayanan inseminasi buatan oleh Sukaemi (A27) masih berjalan, namun belum optimal karena keterbatasan anggaran, jumlah inseminator terbatas, jangkauan wilayah luas, serta pemahaman peternak yang belum merata. Sementara itu, pada kategori tidak berlanjut, aksi perubahan optimalisasi layanan konsultasi pengawasan melalui E-SULTAN yang diinisiasi oleh Khaeruddin Nasir (A21) benar-benar berhenti karena tanpa komitmen individu dan dukungan organisasi yang memadai.

Temuan ini menegaskan bahwa keberlanjutan aksi perubahan tidak terjadi secara otomatis. Hasil tersebut selaras dengan pandangan Zainuri & Aswandi (2022) bahwa aksi perubahan memberikan manfaat sangat baik bagi unit kerja dan dapat berlanjut dalam jangka menengah hingga panjang apabila didukung oleh mentor atau atasan. Dengan demikian, dampak PKA terhadap keberlanjutan aksi perubahan terjadi melalui mekanisme implementasi inovasi yang memberikan manfaat nyata dan terintegrasi dalam mekanisme kerja, serta didukung oleh tim dan pimpinan. Sebaliknya, aksi perubahan yang kehilangan relevansi atau tidak mendapatkan dukungan memadai akan cenderung terhenti.

Kesinambungan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

Faktor-Faktor Pendukung Kesenambungan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

Variabel kesinambungan APKO mengukur sejauh mana aksi perubahan mampu bertahan dan terinternalisasi dalam sistem kerja organisasi. Variabel ini diurai ke dalam dua indikator, yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat keberlanjutan aksi perubahan. Pada faktor pendukung memperoleh rata-rata skor 3,46 dari 4 Skala Likert dengan kategori Sangat Sesuai. Skor ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi kuat mengenai keberadaan sejumlah faktor yang menopang keberlanjutan aksi perubahan. Rincian skor per indikator disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Rata-rata Skor Kesenambungan APKO – Faktor Pendukung Kesenambungan APKO

No	Pernyataan	Skor	Kategori
1	Terdapat dukungan dari Mentor	3,56	Sangat Sesuai
2	Terdapat dukungan Pemangku Kepentingan	3,38	Sangat Sesuai
3	Terdapat dukungan dari Anggota Tim	3,52	Sangat Sesuai
4	Terdapat dukungan Sarana dan Prasarana	3,37	Sangat Sesuai
5	Dijadikan kegiatan rutin dalam menunjang tugas dan fungsi	3,47	Sangat Sesuai
Rata-rata Total		3,46	Sangat Sesuai

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

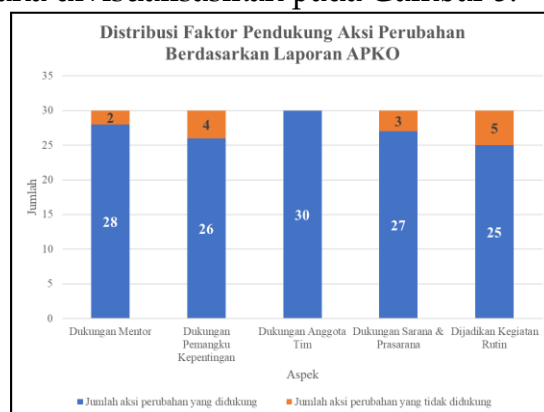
Dukungan dari mentor menjadi aspek dengan penilaian tertinggi (3,56), menegaskan bahwa peran atasan langsung sebagai mentor merupakan faktor paling krusial. Temuan ini diperkuat oleh pernyataan Lale Widiyahning (AT02), atasan alumni dari Dinas PUPR Kota Mataram, “Dalam melaksanakan aksi perubahan yang bersangkutan, faktor yang mendukung antara lain kami sebagai atasan memberikan dukungan atasan langsung melalui arahan, supervisi, serta dukungan kebijakan; kerja sama dan partisipasi tim yang meningkatkan rasa memiliki; adanya sistem monitoring dan evaluasi dengan indikator kinerja yang jelas; serta kesesuaian aksi perubahan dengan kebutuhan organisasi.” Lendek Jayadi Sudharma (AT01) dari Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Tengah menambahkan, “Faktor yang mendukung adalah alumni PKA yaitu mampu menerapkan kebutuhan PKA untuk keberlangsungan inovasi; dukungan bawahan, mitra kerja dan pimpinan terhadap materi inovasi yang relevan dengan kebutuhan tugas yang bersangkutan dan kepentingan pimpinan.”

Fauzan Husniadi (AT04) dari Kecamatan Lingsar juga menegaskan, “Faktor pendukung meliputi dukungan dari atasan yang kuat dan berkelanjutan, motivasi bawahan yang tinggi untuk berubah dan meningkatkan kinerja, sumber daya yang memadai seperti waktu, biaya, dan fasilitas, serta sistem pengawasan yang efektif untuk memantau kemajuan.” Sementara dari perspektif bawahan, Baiq Dhiana Wulandary (BW16) menyampaikan, “Faktor pendukung keberlanjutan aksi perubahan adalah komitmen atasan, komunikasi yang terbuka, dukungan tim, serta kejelasan arah dan tujuan kerja.”

Meskipun demikian, tidak seluruh informan menunjukkan pandangan yang sepenuhnya optimis. Wardilah Supriadi (AT16) dari BKPSDM Kabupaten Lombok Tengah menyampaikan, “Dukungan penganggaran dan kebijakan prioritas kerja organisasi yang belum mendukung inovasi atau aksi perubahan peserta, kemudian

banyak kegiatan lain yang menjadi beban tugas pokok dari yang bersangkutan, dan dukungan sumber daya manusia yang masih kurang di internal kantor.” Pernyataan ini menunjukkan bahwa dukungan pada aspek anggaran dan prioritas kebijakan masih menjadi celah.

Validasi dokumen dari laporan APKO memperkuat temuan ini. Dukungan anggota tim menjadi faktor paling universal dengan frekuensi tertinggi (100%), diikuti dukungan mentor (93%), dukungan sarana dan prasarana (90%), dukungan pemangku kepentingan (87%), dan dijadikannya aksi perubahan sebagai kegiatan rutin (83%), sebagaimana divisualisasikan pada Gambar 5.



Gambar 5. Grafik Distribusi Faktor Pendukung APKO Berdasarkan Laporan APKO Alumni

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Temuan ini sejalan dengan Razak (2021) bahwa keberlanjutan inovasi sangat ditentukan oleh dukungan anggaran, komitmen pimpinan, keterlibatan stakeholder, serta ketersediaan sarana dan prasarana. Zainuri (2022) juga menegaskan bahwa aksi perubahan dapat berlanjut apabila didukung oleh mentor atau atasan sebagai faktor penting. Wibowo (2014) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung menjadi prasyarat utama agar hasil pelatihan dapat diimplementasikan secara berkelanjutan. Dengan demikian, faktor pendukung keberlanjutan aksi perubahan mencakup dimensi internal organisasi, sumber daya, pemangku kepentingan, dan integrasi ke dalam sistem kerja organisasi, meskipun aspek penganggaran dan kebijakan prioritas masih perlu diperkuat.

Faktor-Faktor Penghambat Kestinambungan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

Indikator **faktor penghambat** disusun dalam **pernyataan negatif**, sehingga skor semakin rendah menunjukkan hambatan semakin besar. Rata-rata skor indikator ini adalah 3,09 dengan kategori Sesuai. Keterbatasan sumber daya menjadi hambatan paling signifikan dengan skor terendah (2,86), diikuti pekerjaan rutin (3,12), sementara kurangnya dukungan unit kerja memperoleh skor tinggi (3,29) yang berarti bukan hambatan utama. Rincian skor disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Rata-rata Skor Kestinambungan APKO – Faktor Penghambat Kestinambungan APKO

No	Pernyataan	Skor	Kategori
1	Pekerjaan rutin menjadi kendala dalam pelaksanaan aksi perubahan	3,12	Sesuai
2	Kurangnya dukungan dari lingkungan unit kerja	3,29	Sangat Sesuai

3	Keterbatasan sumber daya menghambat pelaksanaan aksi perubahan	2,86	Sesuai
Rata-rata Total		3,09	Sesuai

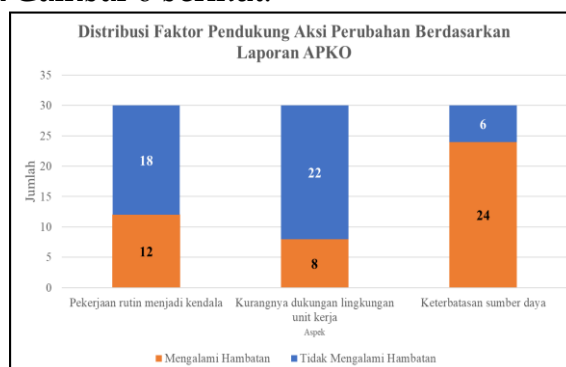
Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Keterbatasan sumber daya menjadi hambatan paling dominan (2,86). Temuan ini diperkuat oleh pernyataan Ilham (AT27), atasan alumni dari Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Kabupaten Dompu, "Faktor penghambatnya yang paling dominan antara lain keterbatasan anggaran, jumlah inseminator terbatas, jangkauan wilayah luas, serta kesadaran peternak yang belum merata terhadap manfaat inseminasi buatan." Lale Widiyahning (AT02) menambahkan, "Faktor yang menghambat dalam pelaksanaan aksi perubahan yakni keterbatasan sumber daya (anggaran, SDM, sarana prasarana). Lalu ada tingginya beban kerja rutin yang menggeser fokus dari program perubahan, resistensi terhadap perubahan dari sebagian pegawai, serta perubahan kebijakan atau prioritas organisasi."

Pekerjaan rutin juga dirasakan sebagai kendala (3,12). Wardilah Supriadi (AT16) mengemukakan, "Banyak kegiatan lain yang menjadi beban tugas pokok dari yang bersangkutan, dan dukungan sumber daya manusia yang masih kurang di internal kantor." Dari sisi bawahan, Baiq Dhiana Wulandary (BW16) menyampaikan, "Faktor penghambatnya meliputi keterbatasan waktu, beban kerja yang tinggi, keterbatasan sumber daya, serta perubahan prioritas tugas yang bersifat mendesak." Erick Barsam (BW29) menambahkan, "Tim yang memiliki target tinggi sering kali kesulitan meluangkan waktu untuk mengaplikasikan hal baru, sehingga kembali ke cara kerja lama yang dianggap lebih cepat."

Sementara itu, kurangnya dukungan dari lingkungan unit kerja bukan hambatan signifikan (3,29), yang konsisten dengan tingginya skor dukungan mentor dan anggota tim pada faktor pendukung. Hal ini menegaskan bahwa hambatan lebih bersifat struktural dan sumber daya, bukan resistensi internal.

Data laporan APKO mengonfirmasi temuan ini: 80% laporan mencatat keterbatasan sumber daya sebagai hambatan, 40% menyebut pekerjaan rutin, dan hanya 26,7% yang menyebut kurangnya dukungan unit kerja, sebagaimana divisualisasikan pada Gambar 6 berikut.



Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Gambar 6. Grafik Distribusi Faktor Pendukung APKO Berdasarkan Laporan APKO Alumni

Temuan ini selaras dengan Razak (2021) yang menekankan bahwa keberlanjutan inovasi sangat bergantung pada dukungan anggaran dan sarana, serta

Bastonus (2020) yang menyebutkan bahwa hambatan kontinuitas proyek perubahan meliputi anggaran, mutasi, dan keterbatasan SDM. Dengan demikian, faktor penghambat keberlanjutan aksi perubahan didominasi oleh keterbatasan sumber daya dan beban pekerjaan rutin, sementara dukungan internal relatif memadai. Hal ini menegaskan perlunya intervensi sistemik berupa alokasi sumber daya yang memadai dan manajemen beban kerja yang seimbang agar aksi perubahan dapat berjalan optimal dan berkelanjutan.

Adapun Novelty/kebaruan utama penelitian ini adalah pengembangan konsep Sustainable Post-Training Leadership Impact yang membuktikan bahwa peningkatan kompetensi dan kinerja alumni Pelatihan Kepemimpinan Administrator tidak secara otomatis menjamin keberlanjutan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi (APKO). Keberlanjutan dan kesinambungan APKO ditentukan oleh keberadaan organizational sustainability ecosystem yang meliputi dukungan kepemimpinan, dukungan kebijakan yang kuat (strong policy support), komitmen, sumber daya, anggaran, stakeholder, dan sistem organisasi. Temuan ini menghasilkan model baru evaluasi pascapelatihan yang mengintegrasikan perubahan perilaku, dampak kinerja, keberlanjutan dan kesinambungan APKO sebagai satu kesatuan indikator keberhasilan pengembangan kompetensi ASN.

KESIMPULAN

Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) memberikan kontribusi nyata pada tiga area utama. Pertama, perubahan sikap dan perilaku alumni berada pada kategori Sangat Sesuai (rata-rata 3,55), dengan kepemimpinan kinerja 3,57, Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme 3,55, serta manajemen kinerja 3,53. Kedua, dampak pelatihan terhadap kinerja individu dan organisasi juga berada pada kategori Sangat Sesuai (rata-rata 3,49), dengan produktivitas 3,51 dan keberlanjutan aksi perubahan 3,48. Ketiga, kesinambungan APKO berada pada kategori Sangat Sesuai (3,31), didukung terutama oleh mentor (3,46) dan anggota tim, tetapi dihambat oleh keterbatasan sumber daya (2,86) dan pekerjaan rutin (3,12).

Secara konseptual, penelitian ini menawarkan model *Sustainable Post-Training Leadership Impact* yang menegaskan bahwa peningkatan kompetensi dan kinerja alumni tidak otomatis menjamin keberlanjutan APKO. Keberlanjutan ditentukan oleh ekosistem keberlanjutan organisasi yang meliputi dukungan kepemimpinan, dukungan kebijakan yang kuat, komitmen, sumber daya, anggaran, stakeholder, dan sistem organisasi. Model ini memperkaya evaluasi pascapelatihan dengan mengintegrasikan perubahan perilaku, dampak kinerja, serta keberlanjutan dan kesinambungan APKO sebagai satu kesatuan indikator keberhasilan pengembangan kompetensi ASN.

REKOMENDASI

Berdasarkan temuan evaluasi pascapelatihan PKA Angkatan X Tahun 2024, BPSDMD Provinsi NTB perlu memperkuat monitoring dan evaluasi pascapelatihan serta menyediakan pendampingan berkelanjutan agar implementasi kompetensi kepemimpinan dan kesinambungan APKO alumni tetap terjaga; penyelenggara program disarankan menyempurnakan desain pembelajaran dengan porsi lebih besar pada aspek manajemen kinerja dan keberlanjutan aksi perubahan; OPD asal

alumni diharapkan memberikan dukungan sumber daya yang memadai, ruang inovasi, dan penguatan koordinasi; pemerintah daerah dan pimpinan OPD perlu menetapkan keberlanjutan APKO sebagai salah satu indikator kinerja individu dalam SKP alumni PKA minimal satu tahun pascapelatihan; alumni PKA hendaknya menjaga konsistensi implementasi aksi perubahan dan melakukan evaluasi berkala; serta penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan responden hingga tingkat nasional, menerapkan pendekatan analisis yang lebih mendalam, dan menambahkan variabel dampak ekonomi dari APKO.

REFERENSI

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing
- Amalia, R., Safar, A. W., Kahar, A., & Liow, E. D. P. (2024). Manajemen Pemerintah Desa Dalam Pengelolaan Daya Tarik Wisata Alam Di Desa Lelean Nono Kecamatan Baolan Kabupaten Tolitoli. *Jurnal Sektor Publik*, 1(1), 29-33. <https://doi.org/10.56630/jsp.v1i1.622>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Bastonus, A. S. (2020). Proyek Perubahan dan Pemanfaatannya pada Pasca Pelatihan Kepemimpinan Tingkat Empat (4). *Jurnal Agri Widya*.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.
- Grill, M. (2025). Recognizing employees' contribution to effectiveness and values: A randomized waitlist-controlled trial of operant-based leadership training. *Plos one*, 20(4), e0320131.
- Kharis, S. A. A., Qonitah, L., & Kusriyah, S. (2023). Pengukuran Terhadap Pelatihan Klasikal dan Jarak Jauh di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). *Andragogi: Jurnal Diklat Teknis Pendidikan Dan Keagamaan*, 11(2), 131-140.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 102(12), 1686. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- LAN (2023). *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2/K.1/PDP.07/2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator*.
- Leonard, K. M., & Pakdil, F. (2016). *Performance Leadership*. Business Expert Press.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development* (5th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Octorizaldy, D., Ahmad, M., & Rochanah, S. (2024). Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Administrator dalam Implementasi Program Pengembangan Kepegawaian di Pusat Pengembangan Kepegawaian ASN Badan Kepegawaian Negara. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(11), 4908-4919. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i11.1785>
- Pitriyani, P., & Halim, A. (2020). Pengaruh pengalaman kerja, latar belakang pendidikan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian

- Persero cabang Rantauprapat. *Ekonomi Bisnis Manajemen dan Akuntansi (EBMA)*, 1(1), 60-68. <https://doi.org/10.36987/ebma.v1i1.1900>
- Razak, M. (2021). Faktor-Faktor Determinasi Keberlanjutan Proyek Perubahan Peserta Diklatpim Tingkat IV Pada Pemerintah Provinsi NTB. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 2(4), 165-170. <https://doi.org/10.56259/jwi.v2i4.99>
- Said, N.S., Halim, N.W. & Manaf S.M. (2022). Dampak Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Intelek* 17(2):113-123. <https://doi.org/10.24191/ji.v17i2.18177>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama.
- Shakila, C. D. F., Waliah, S., Yuliana, Y., & Suandi, S. (2024). EFEKTIVITAS PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR (PKA) OLEH BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH (BPSDMD) PROVINSI SUMATERA SELATAN. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Studi Kebijakan (JIASK)*, 7(1), 49-62. <https://doi.org/10.48093/jiask.v7i1.242>
- Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation theory, models, and applications* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Tashakkori, A., Johnson, R. B., & Teddlie, C. (2021). *Foundations of mixed methods research* (2nd ed.). SAGE.
- Thane, S., Moses, M., Agustinus, J., & Ariadi, W. (2023). Evaluasi Pasca Pelatihan Kepemimpinan Administrator Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Papua. *SWARNA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(7), 748-753. <https://doi.org/10.55681/swarna.v2i7.740>
- Ulpah, U., Sudirman, S., Asrin, A., Fahrudin, F., & Hakim, M. (2022). Pelatihan Kepemimpinan Administrator Di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi NTB. (JPAP) *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan*, 6(2), 61-72. <https://doi.org/10.29303/jpap.v6i2.503>
- Utama, P. (2025). Efektivitas Pembelajaran Blended Learning pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator di BPSDMD NTB. *Prosiding PITNAS Widyaiswara*, 1(1), 174-183. <https://doi.org/10.29303/jpap.v6i2.503>
- Wibowo, F. P. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus PT indoraya internasional di Yogyakarta). *Sains: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 10(2). <https://dx.doi.org/10.35448/jmb.v10i2.4176>
- Zainuri, Z., & Aswandi, Z. (2022). Keberlanjutan Aksi Perubahan dan Dampak Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) Terhadap Pelayanan Publik di BPSDM Provinsi Kalimantan Barat. *Diklat Review: Jurnal manajemen pendidikan dan pelatihan*, 6(2), 129-136. <https://doi.org/10.35446/diklatreview.v6i2.931>