

**STRATEGI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
OPTIMALISASI PENYELENGGARAAN PELATIHAN
(Studi Kasus Pada Latihan Dasar CPNS tahun 2023 di Badan
Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Lampung)**

(Skripsi)

Oleh

**RITA OKTAVIANI
2216021041**



**JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

STRATEGI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM OPTIMALISASI PENYELENGGARAAN PELATIHAN (Studi Kasus Pada Latihan Dasar CPNS tahun 2023 di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Lampung)

Oleh

RITA OKTAVIANI

Penelitian ini dilakukan di Provinsi Lampung. Permasalahan penelitian berangkat dari hasil evaluasi peserta yang menunjukkan bahwa capaian Indeks Profesionalitas ASN (IPASN) pada dimensi kompetensi belum mencapai nilai maksimal 40, dengan rata-rata berada pada rentang 20 hingga 30. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa indikator yang belum optimal dalam mendukung kualitas penyelenggaraan pelatihan. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan transformasional dari Bass dan Avolio (1994) yang meliputi dimensi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration, serta teori strategi organisasi dari Kooten (dalam J. Salusu, 2006). Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi secara purposive. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat dimensi kepemimpinan transformasional telah diterapkan dan berkontribusi dalam penyelenggaraan Latsar CPNS. Berdasarkan indikator keberhasilan yang mengacu pada teori Bass dan Avolio (1994), dimensi idealized influence menunjukkan dampak paling optimal melalui keteladanan pimpinan dalam membangun budaya disiplin. Namun, strategi kepemimpinan transformasional dinyatakan belum sepenuhnya berhasil karena dimensi intellectual stimulation dan individualized consideration masih belum konsisten, yang tercermin dari masih adanya aspek layanan dengan penilaian cukup dan kurang dari peserta. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan pada kedua dimensi tersebut diperlukan agar optimalisasi penyelenggaraan pelatihan dapat tercapai secara menyeluruh.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Strategi Kepemimpinan, Latsar CPNS, Pelayanan Pelatihan, BPSDM Provinsi Lampung.

ABSTRACT

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STRATEGY IN OPTIMIZING THE IMPLEMENTATION OF TRAINING (A Case Study of the 2023 Basic Training for Civil Servant Candidates at the Human Resources Development Agency of Lampung Province)

By

RITA OKTAVIANI

This study was conducted in Lampung Province. The research problem is based on participant evaluation results, which indicate that the competency dimension of the ASN Professionalism Index (IPASN) has not yet reached the maximum score of 40, with average scores ranging between 20 and 30. This condition shows that several indicators have not been optimal in supporting the quality of training implementation. This study employs the transformational leadership theory proposed by Bass and Avolio (1994), which includes the dimensions of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration, as well as organizational strategy theory from Kooten (in J. Salusu, 2006). The method used is descriptive qualitative, with data collected through in-depth interviews, observation, and documentation using purposive sampling. The results show that all four dimensions of transformational leadership have been implemented and contribute to the implementation of Latsar CPNS. Based on the success indicators referring to Bass and Avolio (1994), the idealized influence dimension demonstrates the most optimal impact through the leader's exemplary role in fostering a culture of discipline. However, transformational leadership strategies are considered not yet fully successful, as the intellectual stimulation and individualized consideration dimensions have not been consistently implemented, as reflected in several service aspects receiving fair and poor evaluations from participants. This study concludes that strengthening these two dimensions is necessary to achieve optimal training implementation comprehensively.

Keywords: *Transformational Leadership, Leadership Strategy, Latsar CPNS, Training Services, Human Resources Development Agency of Lampung Province*

**STRATEGI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
OPTIMALISASI PENYELENGGARAAN PELATIHAN
(Studi Kasus Pada Latihan Dasar CPNS tahun 2023 di Badan
Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Lampung)**

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ILMU PEMERINTAHAN**

**Pada Jurusan Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

Oleh

RITA OKTAVIANI

2216021041



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Optimalisasi Penyelenggaraan Pelatihan (Studi Kasus Pada Latihan Dasar CPNS tahun 2023 di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Lampung)

Nama Mahasiswa : Rita Oktaviani

Nomor Pokok Mahasiswa : 2216021041

Program Studi : S-1 Ilmu Pemerintahan

Jurusan : Ilmu Pemerintahan

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Darmawan Purba, S. IP., M. IP.

NIP. 198106012010121003

2. Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan

Dr. Tabah Maryanah, S.I.P., M.Si.

NIP. 197106042003122001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Darmawan Purba, S. IP., M. IP.**

Penguji Utama : **Prof. Dr. Feni Rosalia, M.Si.**

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.

NIP. 19760821200032001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: **13 Maret 2026**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Skripsi yang saya susun merupakan karya asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik Sarjana, baik di Universitas Lampung maupun diperguruan Tinggi lain.
2. Skripsi ini sepenuhnya merupakan gagasan, rumusan dan hasil penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dan bimbingan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan menyebutkan nama pengarang serta dicantumkan di dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ditemukan adanya penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh melalui skripsi ini, serta sanksi lain sesuai dengan ketentuan dan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 10 Maret 2026

Yang membuat pernyataan,



Rita Oktaviani
NPM 2216021041

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Rita Oktaviani dilahirkan di Desa Sejahtera, Kecamatan Rawajitu Timur Kabupaten Tulang Bawang pada tanggal 13 Oktober 2003. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dari pasangan Ayah Bambang Eko Sutikno dan Ibu Rohani. Penulis memiliki 1 (satu) kakak perempuan bernama Rika Oktavia Pratiwi, S.Pd., Gr. dan 1 (satu) adik laki-laki bernama Radhika Aqlan Zahiruddullah. Jenjang pendidikan penulis dimulai dari bangku Taman Kanak-Kanak (TK) Dharma Wanita dan lulus pada tahun 2010. Penulis melanjutkan pendidikan ke sekolah dasar di SD Negeri 1 Bumi Dipasena sejahtera pada tahun 2010-2016. Setelah lulus, penulis menempuh pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 1 Kotaagung pada tahun 2016-2019 dan melanjutkan ke jenjang Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 1 Kotaagung pada tahun 2019-2022. Penulis selanjutnya menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi pada tahun 2022 dengan tercatat sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN). Selama masa perkuliahan, penulis aktif mengikuti berbagai kegiatan organisasi kemahasiswaan, yaitu Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) dan Lembaga Pers Mahasiswa (LPM) Republica FISIP Unila, sebagai bagian dari keterlibatan mahasiswa dalam kehidupan kampus. Sebagai bagian dari pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, pada tahun 2025 penulis mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 40 hari di Desa Pulau Jaya, Kecamatan Kalianda, Kabupaten Lampung Selatan, Provinsi Lampung. Selanjutnya penulis mengikuti program MBKM (Merdeka Belajar Kampus Merdeka) selama 1 (satu) semester atau 6 bulan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Lampung.

MOTTO

”Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan.

Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan”

(Q.S Al-Insyirah: 286)

”Tinggalkan sesuatu karena Allah, tapi jangan pernah tinggalkan Allah demi mengejar sesuatu”

(Ust Hanan Attaki)

“Setetes keringat orang tuaku yang keluar, ada seribu langkahku untuk maju”

-Rita Oktaviani-

Perang telah usai, aku bisa pulang,

Kubaringkan panah dan berteriak MENANG!!!

(Nadin Amizah)

PERSEMBAHAN



Puji syukur Alhamdulillah tak henti-hentinya terhanturkan atas segala nikmat yang diberikan Allah SWT, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Skripsi ini kupersembahkan kepada :

Kedua orang tuaku, Ayah dan Ibu

Bambang Eko Sutikno dan Rohani

Serta Mba dan Adikku

Rika Oktavia Pratiwi, S.Pd., Gr. dan Radhika Aqlan Zahiruddullah

Terima kasih untuk segala bentuk do'a, dukungan, dan cinta kasih yang selalu kalian berikan kepadaku, terima kasih juga untuk pengorbanan, kerja keras dan waktu yang telah diberikan. Semoga semua kebaikan yang kalian lakukan mendapat balasan dari Allah SWT

Almamater Kebanggaan

Universitas Lampung

SANWACANA

Alhamdulillah puji syukur penulis hanturkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul ” Strategi Kepemimpinan Transformasional Dalam Optimalisasi Penyelenggaraan Pelatihan (Studi Kasus Pada Latihan Dasar CPNS tahun 2023 di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Lampung)”. Tak lupa shalawat serta salam tercurah limpahkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW sebagai suri teladan yang baik dan pemimpin bagi kaumnya.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat bagi penulis untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Pemerintahan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari akan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki. Tanpa bantuan dari berbagai pihak, skripsi ini mustahil terwujud dengan baik. Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu dalam penyusunan skripsi ini antara lain, yaitu:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., IPM., ASEAN Eng., selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zinal, S.Sos., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Tabah Maryanah, M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
4. Bapak Budi Harjo, S.Sos., M.I.P., selaku Pembimbing Akademik. Terima kasih atas bimbingan, arahan, serta perhatian yang diberikan selama perkuliahan berlangsung. Semoga Bapak senantiasa diberikan kesehatan dan dalam setiap langkahnya selalu berada dalam perlindungan Allah SWT.
5. Bapak Darmawan Purba, S. IP., M. IP., selaku Dosen Pembimbing, yang telah banyak membantu dalam proses bimbingan skripsi dari awal sampai terselesaikannya skripsi ini, yang telah memberikan waktu luang dan

memberikan saran serta masukannya demi keberhasilan penyelesaian skripsi ini. Terima kasih yang sebesar-besarnya penulis ucapkan, semoga bapak selalu sehat dan setiap langkahnya selalu dalam lindungan Allah SWT.

6. Ibu Prof. Dr. Feni Rosalia, M.Si., selaku dosen penguji yang telah banyak membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Terima kasih atas bimbingan serta saran dan masukan yang telah diberikan. Semoga ibu selalu sehat dan setiap langkahnya selalu dalam perlindungan Allah SWT.
7. Kedua orang tuaku tersayang ayah Bambang Eko Sutikno dan Ibu Rohani terima kasih penulis ucapkan atas segala pengorbanan dan ketulusan yang diberikan. Meskipun ayah dan ibu tidak sempat merasakan pendidikan di bangku perkuliahan, namun selalu senantiasa memberikan yang terbaik tak kenal lelah mendoakan, mengusahakan, memberikan dukungan baik secara moral maupun finansial, serta memprioritaskan pendidikan dan kebahagiaan anak-anaknya. Perjalanan hidup kita sebagai satu keluarga utuh memang tidak mudah, tetapi segala hal yang telah dilalui memberikan penulis pelajaran yang sangat berharga. Semoga dengan adanya skripsi ini dapat membuat ayah dan ibu lebih bangga karena telah berhasil menjadikan anak perempuan keduanya ini menyandang gelar sarjana seperti yang diharapkan. Besar harapan penulis semoga ayah dan ibu selalu sehat panjang umur dan bisa menyaksikan keberhasilan lainnya yang akan penulis raih di masa yang akan datang.
8. Kepada cinta kasih saudari penulis, Mba Rika Oktavia Pratiwi, S.Pd., Gr., yang telah menjadi tempat berbagi cerita, berkeluh kesah, serta memberikan perhatian, masukan, dukungan, dan juga bantuan finansial kepada penulis, terima kasih atas segala kebaikan dan kesabaran yang telah Mba Rika berikan selama 22 tahun ini. Penulis merasa sangat beruntung memiliki seorang kakak perempuan sepertimu. Semoga Mba Rika senantiasa dikelilingi oleh hal-hal baik dalam kehidupan, aamiin. Kepada adik laki-laki penulis, Radhika Aqlan Zahiruddullah, yang selalu kebersamai dalam setiap proses, terima kasih telah menjadi adik yang baik. Tumbuhlah menjadi pribadi yang lebih baik dari penulis. Kalian berdua menjadi salah satu alasan penulis untuk tetap bertahan, terus belajar, dan melangkah hingga sampai pada tahap ini. Kalian selalu menjadi bagian penting dalam perjalanan ini. Mari kita bersama-sama

menggapai puncak tertinggi, menjadi manusia yang sukses, dan mampu membanggakan Ayah dan Ibu. Aamiin.

9. Kepada sepupuku, Gita Dwi Khairunnisa, terima kasih telah menjadi sepupu sekaligus sahabat terbaik sejak masa kecil hingga saat ini. Selama 22 tahun kita tumbuh bersama, berbagi canda, tawa, dan begitu banyak kenangan yang mengisi perjalanan hidup. Terima kasih karena selalu hadir, menemani, dan kebersamaian penulis dalam setiap fase kehidupan. Semoga kita sama-sama menjadi pribadi sukses seperti yang selalu kita impikan sejak kecil, dan semoga dirimu senantiasa diberi kebahagiaan serta dikelilingi oleh hal-hal baik dalam hidup.
10. Kepada Perwakilan BPSDM Provinsi Lampung, khususnya Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial (PKM) yaitu Atu Iska, Mba Rani, Mba Nia, Bu Anti, Mba Visia, Mba Tyas, Bang Ade, dan Om Ishak, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas penerimaan yang begitu baik serta segala kebaikan dan perhatian yang diberikan kepada penulis. Terima kasih telah menjadi tempat penulis melaksanakan kegiatan magang, serta atas kebersamaan, bantuan, kerja sama, dan dukungan yang diberikan selama masa magang hingga proses penelitian berlangsung. Kehangatan, keterbukaan, serta kemudahan yang diberikan sangat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga seluruh jajaran senantiasa diberikan kesehatan dan kelancaran dalam menjalankan tugas.
11. Kepada sahabatku Dinda Khairunnisa, Adelia Anjani, dan Agung Saputra Wijaya, terima kasih telah menjadi bagian hangat dalam perjalanan kuliah ini. Bersama kalian, masa perkuliahan bukan hanya tentang tugas dan skripsi, tetapi juga tawa di tengah lelah. Semoga kebersamaan ini tetap terjaga meski kita menempuh jalan berbeda, dan semua mimpi yang pernah kita susun dapat terwujud.
12. Kepada sahabat seperjuangan skripsiku, Angelina Oktaviana, terima kasih telah hadir dan kebersamaian penulis di tengah proses panjang penyusunan skripsi ini. Sejak awal pengajuan judul, ACC judul, bimbingan, seminar proposal, seminar hasil, hingga sidang akhir, kita selalu berjuang berdampingan, saling menguatkan di setiap fase yang tidak mudah. Banyak

tawa, haru, dan duka yang kita lalui bersama, tetapi kita tetap bertahan hingga akhirnya sampai pada titik meraih gelar S.I.P. ini. Pencapaian ini bukanlah akhir dari perjalanan kita, dan bukan pula akhir dari persahabatan kita, melainkan awal untuk langkah-langkah besar berikutnya. Semoga kamu senantiasa dikelilingi oleh hal-hal baik dalam hidup, dan semoga suatu hari nanti kita dipertemukan kembali sebagai dua perempuan yang sukses di masa depan. Aamiin.

13. Kepada Hiyo Linda Maarani dan Sena Normaliana, terima kasih telah menjadi teman seperjuangan dalam proses skripsi yang penuh dinamika ini. Di tengah revisi yang tak terhitung, bimbingan yang menegangkan, dan rasa lelah yang sering datang, kalian selalu hadir dengan dukungan, semangat, dan bantuan yang tulus. Saling menguatkan, saling mendengarkan keluh kesah, dan saling meyakinkan bahwa kita pasti bisa melewati fase ini bersama menjadi bagian berharga dari perjalanan ini. Terima kasih karena tidak pernah membiarkan satu sama lain merasa sendiri. Semoga segala usaha yang telah kita perjuangkan berbuah manis, dan persahabatan ini tetap terjaga meski skripsi telah usai.
14. Kepada Fadilla Putri, Putri Salsabilla, Selli Calista, dan Adib Al-Hafiz, terima kasih telah menjadi teman baik selama masa perkuliahan. Terima kasih atas kebersamaan, perhatian, serta kebaikan yang kalian berikan selama ini. Semoga persahabatan ini tetap terjaga, dan semoga kita semua dimudahkan dalam meraih impian di masa depan.
15. Kepada teman-teman satu angkatan JIP 2022, terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan panjang yang penuh cerita, dinamika, dan pembelajaran. Semoga silaturahmi tetap terjaga, dan semoga kita semua sukses menapaki jalan masing-masing dan menjadi orang sukses pada waktunya
16. Seluruh dosen Jurusan Ilmu Pemerintahan. Terima kasih untuk seluruh dedikasi yang telah engkau berikan. Semoga setiap ilmu yang diberikan menjadi bekal yang bermanfaat bagi penulis dan mahasiswa lainnya. Semoga langkah kalian selalu dalam lingkungan Allah SWT.
17. Seluruh staf jurusan Ilmu Pemerintahan Ibu Mertayana dan Mba Wulandari. Terima kasih sudah membantu penulis dalam hal administrasi perkuliahan selama ini. Semoga sehat selalu dan selalu dalam lingkungan Allah SWT.

18. Terakhir, untuk diriku sendiri, Rita Oktaviani, terima kasih karena telah memilih bertahan di saat hidup terasa berat dan tidak selalu berpihak. Terima kasih karena tetap berjuang, tetap berdiri, dan tetap berjalan meski hati sering diuji oleh kecewa dan luka yang tidak semua orang tahu. Skripsi ini bukan sekadar syarat kelulusan, tetapi bukti bahwa kamu mampu menepati janji pada diri sendiri, bahwa kamu bisa menyandang gelar S.I.P. tepat waktu, dan bahwa setiap air mata serta doa yang kamu simpan dalam diam tidak pernah sia-sia. Banggalah pada dirimu, rayakan setiap proses yang telah dilalui. Ini bukan akhir dari perjuangan, melainkan awal untuk melangkah lebih jauh dan menjadi perempuan yang lebih kuat serta membanggakan di masa depan.

Terima kasih sekali lagi penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah terlibat dalam proses penyelesaian skripsi ini, baik yang namanya tercantum maupun tidak tercantum dalam sanwacana ini, baik yang hadir secara langsung maupun yang turut memberikan dukungan dan pemikiran. Penulis berharap semoga Allah SWT senantiasa membalas segala kebaikan dengan keberkahan dan kemudahan dalam setiap langkah.

Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan proses pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, khususnya di bidang Pemerintahan di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 10 Maret 2026

Rita Oktaviani
NPM 2216021041

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR SINGKATAN	xix
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.4 Manfaat Penelitian	13
II. TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Definisi Strategi	15
2.1.1 Pengertian Strategi	15
2.1.2 Tahapan strategi	16
2.1.3 Tipe - Tipe Strategi.....	17
2.2 Kepemimpinan	18
2.2.1 Definisi Kepemimpinan	18
2.2.2 Teori Kepemimpinan.....	20
2.2.3 Kepemimpinan Transformasional.....	21
2.3 Penyelenggaraan Pelatihan ASN.....	23
2.3.1 Dasar Hukum Pelatihan ASN (UU ASN, PermenPANRB, Peraturan LAN)	23
2.3.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan ASN (Latsar CPNS).....	25
2.3.3 Mekanisme Penyelenggaraan Latsar CPNS.....	26
2.3.4 Tantangan Penyelenggaraan Pelatihan Pascapandemi	27
2.4 Latihan Dasar CPNS	28
2.4.1 Pengertian dan Tujuan Latsar CPNS.....	28
2.4.2 Struktur dan Kurikulum Latsar CPNS	29
2.5 Kerangka Pikir	31

III. METODE PENELITIAN	34
3.1 Tipe Penelitian	34
3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	34
3.3 Fokus Penelitian.....	35
3.4 Sumber Data.....	37
3.5 Informan Penelitian.....	38
3.6 Teknik Pengumpulan Data	40
3.7 Teknik Pengolahan Data	41
3.8 Teknik Analisis Data	42
3.9 Teknik Validasi Data	44
IV. GAMBARAN UMUM	45
4.1 Gambaran Umum.....	45
4.1.1 Profil Kepala BPSDM Provinsi Lampung.....	45
4.1.2 Sumber Daya Manusia di BPSDM Provinsi Lampung.....	47
4.1.3 Bidang Penyelenggara Latihan Dasar CPNS	48
4.2 Hasil Penelitian	49
4.2.1 Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Dimensi <i>Idealized Influence</i>	50
4.2.2 Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Dimensi <i>Inspirational Motivation</i>	63
4.2.3 Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Dimensi <i>Intellectual Stimulation</i>	79
4.2.4 Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Dimensi <i>Individualized Consideration</i>	89
4.3 Pembahasan.....	101
4.3.1 Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Dimensi <i>Idealized Influence</i>	102
4.3.2 Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Dimensi <i>Inspirational Motivation</i>	107
4.3.3 Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Dimensi <i>Intellectual Stimulation</i>	110
V. SIMPULAN DAN SARAN.....	115

5.1 Simpulan	115
5.2 Saran	116

DAFTAR PUSTAKA.....	118
----------------------------	------------

LAMPIRAN.....	121
----------------------	------------

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 3.1 Informan Penelitian	39
Tabel 4.1 SDM Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung	47
Tabel 4.2 Hasil Evaluasi Sikap dan Kedisiplinan Peserta Latsar CPNS Tahun 2023	55
Tabel 4.3 Surat Pemanggilan Peserta Latsar CPNS Tahun Anggaran 2023.....	67
Tabel 4.4 Hasil Evaluasi Sikap dan Kedisiplinan Peserta Latsar CPNS Tahun 2023	77
Tabel 4.5 Sarana dan Prasarana BPSDM Provinsi Lampung	86
Tabel 4.6 Rekapitulasi Penilaian Peserta Terhadap Layanan Penyelenggaraan Latsar CPNS Tahun 2023 di BPSDM Provinsi Lampung	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	32
Gambar 3.1 Model Miles, Huberman dan Saldana	44
Gambar 4.1 Pimpinan hadir dalam kegiatan pembukaan Latsar CPNS.....	54
Gambar 4.2 Dokumentasi Kegiatan Pembukaan Latsar CPNS	69
Gambar 4.3 Kepala BPSDM Provinsi Lampung Menyampaikan Arahan pada Pembukaan Latsar CPNS	70
Gambar 4.4 Rapat Koordinasi Panitia Pelaksana Latsar CPNS.....	74
Gambar 4.5 Widyaiswara Menyampaikan Materi Pembelajaran pada Latsar CPNS	76
Gambar 4.6 Peserta Latsar CPNS Melakukan Diskusi Kelompok dan Penyusunan Rancangan Aktualisasi	81
Gambar 4.7 Presentasi Hasil Rancangan Aktualisasi oleh.....	82
Gambar 4.8 SK Penunjukan Tenaga Akademis dan Penetapan Jadwal Latsar CPNS 2023.....	83
Gambar 4.9 Pembelajaran Berbasis Teknologi Digital di Kelas Latsar CPNS	85
Gambar 4.10 Cover Laporan Aktualisasi Peserta Latsar CPNS	88
Gambar 4.11 Kepala BPSDM Provinsi Lampung Berinteraksi Langsung dengan Peserta Latsar CPNS	93
Gambar 4.12 Suasana Pendampingan dan Konsultasi Widyaiswara dengan Peserta Latsar CPNS.....	98

DAFTAR SINGKATAN

ASN	: Aparatur Sipil Negara
BKN	: Badan Kepegawaian Negara
BPSDM	: Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia
CIPP	: <i>Context, Input, Process, Product</i>
CPNS	: Calon Pegawai Negeri Sipil
COVID-19	: Coronavirus Disease 2019
Inpres	: Instruksi Presiden
IT	: <i>Information Technology</i>
KASN	: Komisi Aparatur Sipil Negara
KemenPANRB	: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
LAN	: Lembaga Administrasi Negara
LAN RI	: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Latsar	: Latihan Dasar
PermenPANRB	: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
PNS	: Pegawai Negeri Sipil
PP	: Peraturan Pemerintah
PPPK	: Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja
RB	: Reformasi Birokrasi
SDM	: Sumber Daya Manusia
TI	: Teknologi Informasi
UU	: Undang-Undang

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menghadapi era globalisasi yang semakin dinamis, tuntutan terhadap birokrasi pemerintah agar mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas, efektif, efisien, dan akuntabel menjadi semakin besar. Pelayanan publik merupakan wajah nyata kinerja pemerintahan dan menjadi indikator keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia. Menurut Prasetyono (2022), pelayanan publik yang berkualitas tidak hanya mencerminkan profesionalitas aparatur, tetapi juga menunjukkan sejauh mana birokrasi mampu memenuhi harapan masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) aparatur sipil negara (ASN) menjadi faktor kunci dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang responsif, inovatif, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Pemerintah Indonesia secara berkelanjutan melakukan upaya reformasi birokrasi guna membentuk aparatur yang profesional, memiliki integritas, serta mampu beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat. Reformasi birokrasi tersebut tidak dapat terwujud tanpa adanya aparatur yang kompeten dan memiliki semangat pelayanan tinggi. Salah satu strategi penting dalam mewujudkan aparatur yang kompeten adalah melalui pengembangan kompetensi ASN secara sistematis dan berkesinambungan. Menurut LAN RI (2023), peningkatan kompetensi ASN tidak hanya berfokus pada penguasaan keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan nilai-nilai dasar ASN yang berorientasi pada pelayanan publik.

Pascapandemi COVID-19, pemerintah mendorong percepatan digitalisasi birokrasi, termasuk penyelenggaraan pelatihan ASN yang kini banyak menggunakan model blended learning. Perubahan ini memberi peluang efisiensi dan fleksibilitas, tetapi juga menimbulkan tantangan dalam hal kesiapan infrastruktur, kualitas materi, serta adaptasi peserta (LAN RI, 2023). Dalam organisasi pemerintah, pendekatan ini penting untuk membentuk budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pelayanan.

Di tingkat nasional, perhatian terhadap efektivitas pelatihan ASN juga diperkuat dengan hasil survei Badan Kepegawaian Negara (BKN) tahun 2023, yang menunjukkan bahwa hanya 61% ASN merasa pelatihan yang diikuti berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja harian mereka. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara materi pelatihan dan kebutuhan aktual ASN di lapangan.

Hal tersebut sejalan dengan hasil Survei Nasional Evaluasi Pelatihan ASN oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN, 2022) yang menyebutkan bahwa 64,3% ASN merasa puas terhadap pelatihan daring selama pandemi, namun 25,8% di antaranya menilai materi dan fasilitas pelatihan belum memenuhi ekspektasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun pelatihan ASN telah dilaksanakan secara masif, efektivitas dan kualitas layanan penyelenggaraan pelatihan masih perlu ditingkatkan.

Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi ASN tidak hanya ditentukan oleh substansi pelatihan, tetapi juga oleh kualitas pelayanan dan kepemimpinan penyelenggara pelatihan. Dalam konteks ini, kepemimpinan memainkan peranan penting dalam membentuk lingkungan pembelajaran yang efektif, memberikan arah strategis, serta mengelola sumber daya pelatihan secara efisien agar tujuan pengembangan ASN dapat tercapai (Putra & Puja, 2023).

Sebagaimana diketahui, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Lampung merupakan lembaga yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan kompetensi ASN di lingkungan pemerintah daerah. BPSDM berfungsi sebagai penyelenggara pelatihan yang bertujuan membentuk ASN yang memiliki kemampuan manajerial, teknis, dan sosial kultural sesuai dengan nilai-nilai dasar ASN. Pelatihan ASN, termasuk Latihan Dasar (Latsar) CPNS, merupakan bentuk pelayanan publik yang diselenggarakan untuk meningkatkan kualitas aparatur pemerintah daerah.

Selain menjadi syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS, Latsar juga bertujuan membentuk ASN yang profesional, berintegritas, serta memiliki kompetensi sesuai dengan nilai-nilai dasar ASN. Melalui Latsar, peserta dibekali kemampuan manajerial, teknis, dan sosial kultural yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas jabatan. Di BPSDM Provinsi Lampung, penyelenggaraan Latsar CPNS umumnya dilaksanakan beberapa kali dalam satu tahun, menyesuaikan jumlah formasi CPNS dan ketersediaan anggaran daerah. Selain Latsar, BPSDM juga menyelenggarakan berbagai pelatihan lain seperti Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), pelatihan fungsional, serta pelatihan teknis yang dirancang sesuai kebutuhan organisasi perangkat daerah.

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, ditegaskan bahwa pengembangan kompetensi ASN dilakukan secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan untuk mewujudkan aparatur yang profesional dan berintegritas. Sejalan dengan itu, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN juga menyatakan bahwa pengembangan kompetensi dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan lainnya. Oleh karena itu, BPSDM memiliki peran penting dalam mengimplementasikan amanat tersebut di tingkat daerah. Kepemimpinan di BPSDM Provinsi Lampung telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dibuktikan secara kelembagaan melalui dokumen kelembagaan resmi. Renstra BPSDM Daerah Provinsi Lampung Tahun 2025-2029 memuat visi

transformasi SDM ASN serta inovasi pembelajaran terintegrasi melalui ASN Corporate University (CORPU) sebagai cerminan arah kepemimpinan yang visioner dan berorientasi perubahan. Hal ini sejalan dengan fungsi Kepala BPSDM yang secara kelembagaan bertugas merumuskan kebijakan teknis, mengarahkan program pelatihan, serta memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN. Adapun SOP BPSDMD Tahun 2024 yang disahkan langsung oleh Kepala BPSDM menunjukkan bahwa pimpinan terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan Latsar CPNS, mulai dari tahap perencanaan hingga pelaksanaan dan evaluasi yang mencerminkan karakter kepemimpinan yang aktif, terarah, dan bertanggung jawab terhadap kualitas penyelenggaraan pelatihan.

Berdasarkan laporan Reformasi Birokrasi Daerah Provinsi Lampung Tahun 2022, masih terdapat beberapa tantangan dalam pelaksanaan pengembangan SDM aparatur, terutama dalam hal penguatan budaya kerja, koordinasi antarunit, dan efektivitas pelaksanaan pelatihan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelatihan seperti Latsar CPNS bukan hanya kegiatan rutin administratif, tetapi menjadi sarana pembinaan ASN untuk membentuk karakter dan kompetensi yang berorientasi pada pelayanan publik.

Sebagai lembaga pelatihan, BPSDM Provinsi Lampung berperan dalam memberikan layanan pelatihan mulai dari proses pendaftaran hingga pascapelatihan. Oleh karena itu, keberhasilan pelaksanaan Latsar CPNS tidak hanya diukur dari aspek teknis penyelenggaraan, tetapi juga dari kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada peserta pelatihan. Dalam hal ini, pelayanan publik dalam konteks pelatihan meliputi pelayanan administratif, penyediaan fasilitas, konsumsi, komunikasi, dan pendampingan peserta selama proses pelatihan berlangsung.

Pelaksanaan Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Lampung tahun 2023 menjadi momen penting karena dilaksanakan pada masa transisi dari pandemi COVID-19 menuju era normal baru. Dalam fase ini, metode pelatihan mengalami

penyesuaian dengan mengadopsi sistem blended learning, yaitu kombinasi antara pembelajaran daring dan tatap muka terbatas. Penerapan sistem ini sesuai dengan arah kebijakan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2023 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Berbasis Kompetensi, yang menekankan pada pentingnya inovasi, adaptasi teknologi, dan efisiensi pelaksanaan pelatihan ASN.

Selain itu, Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2023 tentang Akselerasi Transformasi Digital Pemerintahan menegaskan pentingnya digitalisasi dalam seluruh proses pemerintahan, termasuk penyelenggaraan pelatihan ASN. Oleh karena itu, pelaksanaan Latsar CPNS tahun 2023 di BPSDM Provinsi Lampung menjadi relevan untuk dikaji karena menggambarkan bagaimana lembaga pelatihan daerah beradaptasi terhadap perubahan kebijakan nasional dan perkembangan teknologi.

Untuk mengukur efektivitas penyelenggaraan Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS Tahun 2023 di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung, dilakukan evaluasi terhadap peserta sebagai penerima layanan. Evaluasi tersebut menghasilkan rekapitulasi penilaian peserta terhadap kualitas layanan penyelenggaraan pelatihan, yang diklasifikasikan ke dalam kategori sangat baik, baik, kurang, dan buruk. Adapun hasil rekapitulasi penilaian peserta terhadap kualitas layanan penyelenggaraan Latsar CPNS Tahun 2023 disajikan secara lengkap pada lampiran penelitian ini. Berdasarkan hasil evaluasi terhadap peserta Latsar CPNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung, diketahui bahwa sebagian besar aspek layanan memperoleh penilaian dalam kategori “baik” dan “sangat baik”. Meskipun demikian, masih terdapat sejumlah indikator yang mendapatkan penilaian “kurang” maupun “buruk” dari sebagian peserta. Pada aspek layanan registrasi, mayoritas peserta memberikan penilaian “baik” (41,6%) dan “sangat baik” (45,4%), namun sebesar 0,5–2,1% peserta masih menilai “kurang”, terutama terkait kejelasan informasi pendaftaran. Pada aspek proses pembelajaran, indikator kejelasan tahapan pembelajaran dan pemantauan penyelenggaraan memperoleh persentase penilaian “buruk”

tertinggi (8,1%), sementara sebagian peserta juga menilai bahan ajar serta penggunaan media pembelajaran belum sepenuhnya efektif.

Dari sisi sarana dan prasarana, ketersediaan fasilitas bagi penyandang disabilitas serta akses penunjang seperti ATM dan layanan fotokopi dinilai kurang memadai oleh 9,7% peserta. Aspek konsumsi menunjukkan variasi penilaian, dengan 6,5% peserta menilai “buruk” dan 15,7% menilai “kurang” terhadap kecukupan serta kualitas konsumsi. Sementara itu, pada aspek pelayanan petugas, mayoritas peserta memberikan penilaian “baik” dan “sangat baik”, meskipun masih terdapat 1,1–3,8% peserta yang menilai respons petugas terhadap kebutuhan peserta belum maksimal. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum penyelenggaraan Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Lampung telah berjalan dengan baik, namun tetap terdapat aspek-aspek yang memerlukan perbaikan dan penguatan.

Kondisi tersebut menjadi semakin relevan apabila dikaitkan dengan capaian Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (IPASN) Pemerintah Provinsi Lampung tahun 2023, khususnya pada dimensi kompetensi yang baru mencapai skor 26,53 dari nilai maksimal 40. Capaian ini menunjukkan bahwa tingkat profesionalitas ASN dalam aspek kompetensi masih belum optimal dan bahkan berada di bawah capaian beberapa pemerintah kabupaten/kota di Provinsi Lampung. Padahal, IPASN diukur berdasarkan empat komponen utama, yaitu kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin, di mana dimensi kompetensi memiliki peran strategis dalam menunjang kemampuan ASN melaksanakan tugas jabatan, memberikan pelayanan publik, serta mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan.

Merespons kondisi tersebut, Pemerintah Provinsi Lampung melalui Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) memprioritaskan peningkatan kompetensi ASN melalui penerapan metode blended learning, yakni kombinasi pembelajaran tatap muka dan pembelajaran daring. Metode ini diterapkan dalam berbagai program pelatihan strategis seperti Pelatihan

Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat II, Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), serta Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS. Selain itu, Pemprov Lampung juga mengembangkan inovasi digital melalui Super Aplikasi Lampung-In sebagai bagian dari upaya mendukung transformasi birokrasi dan peningkatan efektivitas pelayanan. Dengan demikian, penguatan kualitas penyelenggaraan pelatihan, termasuk Latsar CPNS, menjadi bagian penting dari strategi peningkatan profesionalitas ASN secara menyeluruh dalam rangka mendukung reformasi birokrasi dan visi Indonesia Emas 2045.

Meskipun berbagai strategi telah diterapkan untuk meningkatkan kompetensi ASN, efektivitas pelaksanaannya sangat bergantung pada bagaimana pelatihan tersebut dikelola dan diarahkan. Kualitas penyelenggaraan pelatihan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan fasilitas, tetapi juga oleh faktor kepemimpinan dalam lembaga pelatihan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas penyelenggaraan pelatihan ASN sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan lembaga pelatihan. Kepemimpinan dalam organisasi pelatihan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan manajerial, tetapi juga mencakup kemampuan untuk mengarahkan visi, memotivasi tim, dan menciptakan budaya pembelajaran yang partisipatif. Dalam konteks ini, pendekatan kepemimpinan transformasional menjadi relevan karena mampu mendorong perubahan positif dan meningkatkan komitmen seluruh pihak terhadap tujuan organisasi (Bass & Avolio, 1994).

Menurut Putra & Puja (2023), kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas pelatihan ASN karena pemimpin dengan gaya ini mampu mengarahkan visi pelatihan, menggerakkan tenaga pelatih, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tercapainya hasil belajar yang optimal. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi kunci dalam menjamin keberhasilan pelatihan ASN, terutama di era birokrasi modern yang menuntut inovasi dan efisiensi.

Salah satu gaya kepemimpinan yang relevan diterapkan di lingkungan lembaga pelatihan ASN adalah kepemimpinan transformasional. Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya menginspirasi, memotivasi, serta menstimulasi bawahannya untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Murni dan Irawati (2025) menambahkan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun visi bersama, meningkatkan semangat kerja tim, dan mendorong inovasi di dalam organisasi. Dengan gaya kepemimpinan ini, pemimpin diharapkan dapat menciptakan perubahan positif dalam peningkatan kualitas pelayanan pelatihan ASN.

Namun, penerapan gaya kepemimpinan saja belum cukup. Diperlukan strategi kepemimpinan yang terencana dan terukur agar visi dan misi organisasi dapat diwujudkan secara konkret. Bryson (2018) mengemukakan bahwa strategi kepemimpinan adalah seperangkat langkah sistematis yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif. Strategi kepemimpinan tidak hanya berfokus pada gaya memimpin, tetapi juga mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang berkesinambungan dalam mewujudkan perubahan organisasi. Dalam konteks lembaga pelatihan pemerintah, strategi kepemimpinan transformasional menjadi penting agar setiap proses pelatihan berjalan efektif, adaptif, dan berorientasi hasil.

Berbagai penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk mengkaji kepemimpinan transformasional dan penyelenggaraan pelatihan ASN dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Kajian terhadap penelitian terdahulu penting dilakukan untuk mengetahui hasil-hasil temuan yang relevan, melihat kesenjangan penelitian yang masih ada, serta memperkuat dasar teoritis penelitian ini. Oleh karena itu, berikut disajikan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan optimalisasi pelayanan dalam penyelenggaraan pelatihan ASN:

1. Penelitian oleh Didih Abidin (2021) berjudul “Efektivitas Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil dalam Menumbuhkan Pegawai Negeri Sipil Profesional yang Berkarakter” menjelaskan bahwa pelaksanaan Latsar CPNS telah efektif dalam meningkatkan kompetensi, sikap, dan perilaku kerja ASN. Penelitian ini menggunakan model evaluasi Kirkpatrick dengan empat level, yaitu reaction, learning, behavior, dan result. Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada fokus peningkatan kompetensi ASN melalui pelatihan dasar, sedangkan perbedaannya terletak pada fokus penelitian ini yang menekankan strategi kepemimpinan transformasional dalam penyelenggaraan Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Lampung.
2. Penelitian oleh Rizki Hidayatullah et al, (2021) berjudul “Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Sipil Negara melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh” bertujuan untuk menganalisis pengembangan kompetensi manajerial ASN, faktor internal dan eksternal, serta merumuskan strategi pengembangannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi manajerial melalui pendidikan dan pelatihan belum berjalan optimal karena terbatasnya kesempatan, anggaran, dan regulasi pendukung seperti belum adanya Peraturan Bupati tentang tugas belajar. Penelitian ini merekomendasikan strategi seperti pembentukan task force percepatan pengembangan kompetensi dan kerja sama dengan perguruan tinggi lokal.
3. Penelitian oleh Irfan Ibrahim (2022) berjudul “Pelaksanaan Diklat Teknis Berbasis e-Learning dalam Rangka Pengembangan Kompetensi ASN pada Badan Diklat Provinsi Gorontalo” menjelaskan bahwa keterbatasan anggaran dan sarana pelatihan menjadi kendala utama dalam pengembangan kompetensi ASN. Melalui penerapan strategi pelaksanaan diklat berbasis e-learning, penelitian ini menunjukkan peningkatan efisiensi biaya lebih dari 50% serta perluasan akses ASN terhadap pelatihan teknis. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan analisis SWOT dan USG (Urgency, Seriousness,

Growth) untuk menentukan strategi terbaik. Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada fokus strategi penyelenggaraan pelatihan ASN, sedangkan perbedaannya adalah penelitian ini menitikberatkan pada aspek efisiensi pelatihan berbasis teknologi, sementara penelitian ini berfokus pada strategi kepemimpinan transformasional dalam optimalisasi penyelenggaraan Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Lampung.

4. Penelitian oleh Lamirin, Joko Santoso, dan Panir Selwen (2023) berjudul “Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan” menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Melalui pendekatan studi kepustakaan (library research), penelitian ini menegaskan bahwa dimensi-dimensi utama kepemimpinan transformasional Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration berperan penting dalam membangun budaya kerja kolaboratif dan inovatif di lingkungan pendidikan. Pemimpin yang menerapkan strategi ini mampu menciptakan motivasi internal, mendorong kreativitas, serta memperkuat kolaborasi antaranggota organisasi. Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada fokus penerapan strategi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja organisasi, sementara perbedaannya adalah penelitian Lamirin berfokus pada organisasi pendidikan, sedangkan penelitian ini berfokus pada penyelenggaraan pelatihan ASN (Latsar CPNS) di lingkungan pemerintahan daerah.
5. Terakhir, Penelitian oleh Muhammad Agung Kurniawan dan Sri Wartini (2024) berjudul “Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja SDM” menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan strategis dalam membangun budaya organisasi yang inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur sistematis dengan sumber data sekunder dari jurnal nasional dan

internasional, yang kemudian dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja, komitmen organisasi, serta efektivitas kerja individu melalui empat dimensi utama yaitu Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration. Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada fokus terhadap strategi kepemimpinan transformasional, sedangkan perbedaannya adalah penelitian Kurniawan berfokus pada konteks organisasi umum dan korporasi, sedangkan penelitian ini menitikberatkan pada penerapan strategi kepemimpinan transformasional dalam penyelenggaraan pelatihan ASN (Latsar CPNS) di BPSDM Provinsi Lampung.

Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pelayanan publik eksternal atau terhadap kinerja pegawai secara umum, sementara penelitian yang menyoroti strategi kepemimpinan transformasional dalam penyelenggaraan pelatihan ASN di tingkat daerah masih terbatas. Padahal, pelatihan ASN merupakan bagian integral dari pelayanan publik internal yang berperan dalam meningkatkan kompetensi aparatur agar dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) juga terlihat dari kurangnya kajian yang membahas bagaimana strategi kepemimpinan transformasional diterapkan secara konkret dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelatihan ASN, terutama di lembaga pelatihan daerah seperti BPSDM Provinsi Lampung. Penelitian-penelitian sebelumnya lebih banyak menyoroti aspek perilaku pemimpin dan dampaknya terhadap bawahan, tanpa mengaitkan secara langsung dengan strategi manajerial, inovasi, dan kebijakan pelatihan yang digunakan untuk memperbaiki kualitas layanan.

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu belum mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan teori strategi organisasi. Padahal, teori

strategi seperti yang dijelaskan oleh J. Salusu (1996) menekankan bahwa strategi merupakan rencana yang menyeluruh dan terpadu untuk mencapai tujuan organisasi dengan mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal secara sistematis. Strategi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman tindakan, tetapi juga sebagai sarana untuk mengantisipasi perubahan dan menyesuaikan arah kebijakan organisasi agar tetap relevan dengan dinamika lingkungan. Dengan demikian, penerapan strategi kepemimpinan transformasional dalam konteks pelatihan ASN menjadi penting untuk dikaji lebih dalam agar dapat menjawab tantangan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dalam konteks BPSDM Provinsi Lampung, pelaksanaan Latsar CPNS tahun 2023 merupakan momentum strategis untuk melihat bagaimana strategi kepemimpinan transformasional diterapkan dalam mengelola perubahan dan meningkatkan kualitas pelayanan pelatihan. Tahun 2023 menjadi periode penting karena merupakan masa transisi dari pandemi menuju normalisasi birokrasi, yang menuntut inovasi dalam metode pelatihan, pemanfaatan teknologi, serta efektivitas pelayanan bagi peserta. Temuan penelitian ini dapat menjadi pijakan untuk pengembangan teori dan praktik kepemimpinan dalam tata kelola pelatihan ASN, sehingga aparatur negara Indonesia benar-benar siap menghadapi tantangan pelayanan publik masa depan (Efendi & Frinaldi, 2024).

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian tentang kepemimpinan transformasional dan strategi kepemimpinan dalam organisasi publik. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi BPSDM Provinsi Lampung dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kualitas pelayanan pelatihan ASN di masa mendatang. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berjudul “Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Optimalisasi Pelayanan Penyelenggaraan Pelatihan (Studi Kasus pada Latsar CPNS Tahun 2023 di BPSDM Provinsi Lampung)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Bagaimana strategi kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan BPSDM Provinsi Lampung dalam penyelenggaraan Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS Tahun 2023?”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan strategi kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah mengenai kepemimpinan transformasional, khususnya dalam konteks penyelenggaraan pelatihan ASN di lembaga pelatihan pemerintah daerah. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan sektor publik dengan memadukan perspektif manajemen pelatihan dan kualitas pelayanan. Selain itu, temuan penelitian ini dapat memperkuat hubungan antara konsep kepemimpinan transformasional dan indikator kualitas pelayanan pelatihan berbasis evaluasi peserta, sehingga dapat menjadi rujukan akademik bagi penelitian serupa di masa mendatang.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi:

1. BPSDM Provinsi Lampung: Memberikan gambaran nyata mengenai strategi kepemimpinan transformasional yang efektif dalam penyelenggaraan Latsar CPNS, sekaligus rekomendasi perbaikan berbasis data evaluasi peserta.
2. Pimpinan dan Pengelola Pelatihan: Menyediakan panduan aplikatif dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan peningkatan kualitas pelayanan pelatihan.
3. Fasilitator dan Pelaksana Teknis Pelatihan: Memberikan pemahaman mengenai pentingnya peran kepemimpinan partisipatif dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan memotivasi peserta untuk mencapai kompetensi optimal.
4. Lembaga Pelatihan Pemerintah Lainnya: Menjadi model praktik baik (*best practice*) yang dapat direplikasi di daerah lain untuk meningkatkan kualitas layanan pelatihan ASN.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Strategi

2.1.1 Pengertian Strategi

Secara etimologis, istilah strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *stretaus*, yang dalam bentuk jamak disebut *strategia*. Kata *strategos* merujuk pada kemampuan atau seni para jenderal dalam merancang langkah-langkah untuk memenangkan peperangan (Salusu, 2006:84). Konsep *strategos* kemudian berkembang menjadi gagasan mengenai penyusunan rencana serta upaya menaklukkan lawan secara efektif dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia (Brecker dalam Heene dkk., 2010:53).

Salah satu definisi awal mengenai strategi dikemukakan oleh Jauch & Glueck (dalam Akdon, 2011:13) yang menyatakan bahwa strategi merupakan suatu rencana yang integral, menyeluruh, dan konsisten yang menghubungkan keunggulan organisasi dengan tantangan lingkungannya. Rencana tersebut disusun untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi melalui pelaksanaan yang tepat. Sementara itu, Salusu (2006:101) mendefinisikan strategi sebagai seni memanfaatkan kemampuan dan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan sehingga organisasi berada pada posisi yang paling menguntungkan. Pemahaman tentang strategi penting untuk dimiliki oleh seluruh jenjang pimpinan baik eksekutif, manajer, maupun pejabat struktural karena strategi merupakan bagian dari tugas setiap orang dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, strategi dapat dipahami sebagai seni menyusun dan mengarahkan rencana organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif. Strategi yang baik harus mampu menyeimbangkan dan menyesuaikan kemampuan internal serta sumber daya organisasi dengan dinamika lingkungan eksternal. Ketika organisasi mampu menyelaraskan kapasitas yang dimiliki dengan kondisi lingkungan, maka pencapaian tujuan yang diharapkan akan lebih mudah direalisasikan.

2.1.2 Tahapan strategi

Menurut Henry Mintzberg, strategi bukanlah satu konsep tunggal, melainkan terdiri dari lima pengertian atau perspektif yang berbeda, sering disebut sebagai "5 P Strategi" (5 Ps of Strategy) yaitu:

1. *Plan* (Rencana)

Strategi sebagai rencana yang dibuat secara sadar, terencana, dan memiliki tujuan yang jelas sebelum tindakan dilakukan. Ini adalah pendekatan tradisional terhadap strategi.

2. *Ploy* (Taktik/Manuver)

Strategi sebagai manuver spesifik yang dirancang untuk mengecoh lawan atau pesaing. Ini bersifat taktis dan situasional.

3. *Pattern* (Pola)

Strategi sebagai pola atau konsistensi perilaku dari waktu ke waktu, baik yang disengaja (direncanakan) maupun yang tidak disengaja (muncul secara alami).

4. *Position* (Posisi)

Strategi sebagai penempatan organisasi dalam lingkungan eksternalnya, seperti di pasar tertentu, dengan produk tertentu, atau di ceruk tertentu. Ini berfokus pada keunggulan kompetitif.

5. *Perspective* (Perspektif)

Strategi sebagai cara pandang internal atau budaya kolektif yang unik dalam organisasi terhadap dunia di sekitarnya. Ini berkaitan dengan visi dan misi perusahaan.

Mintzberg berpendapat bahwa pemahaman strategi yang efektif harus mencakup kelima aspek ini secara bersamaan, bukan hanya sebagai rencana formal saja.

2.1.3 Tipe - Tipe Strategi

Setiap organisasi pada dasarnya membutuhkan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jenis strategi yang digunakan suatu organisasi dapat berbeda-beda karena menyesuaikan kebutuhan dan karakteristik masing-masing. Menurut Kooten dalam Salusu (2006:104–105), terdapat beberapa tipe strategi yang dapat diterapkan oleh organisasi yaitu:

1. *Corporate Strategy* (Strategi Organisasi)

Yaitu strategi yang berkaitan dengan perumusan misi, nilai, tujuan, serta inisiatif strategis utama organisasi. Pada tahap ini diperlukan adanya penegasan ruang lingkup aktivitas organisasi, termasuk menentukan apa yang akan dikerjakan dan siapa yang menjadi sasaran utama.

2. *Program Strategy* (Strategi Program)

Yaitu strategi yang menitikberatkan perhatian pada dampak strategis dari suatu program tertentu. Strategi ini mempertimbangkan bagaimana suatu program yang dijalankan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, termasuk potensi manfaat dan konsekuensi yang mungkin timbul ketika program tersebut diterapkan.

3. *Resource Support Strategy* (Strategi Pendukung Sumber Daya).
Strategi ini berfokus pada upaya mengoptimalkan sumber daya esensial yang dimiliki organisasi, seperti sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan sarana lainnya, untuk meningkatkan kualitas kinerja secara keseluruhan.
4. *Institutional Strategy* (Strategi Kelembagaan)
Yaitu strategi yang diarahkan untuk memperkuat kapasitas organisasi dalam menjalankan berbagai inisiatif strategis. Strategi ini mencakup pengembangan struktur, peran, dan tata kelola kelembagaan agar organisasi mampu melaksanakan program-programnya secara efektif.

Dalam konteks penelitian ini, jenis strategi yang relevan adalah strategi program, karena fokus utamanya adalah melihat bagaimana dampak suatu kegiatan dalam hal ini penyelenggaraan pelatihan dapat dirasakan oleh sasaran program. Strategi program menekankan manfaat dari pelaksanaan kegiatan serta cara organisasi memperkenalkan dan mensosialisasikan program tersebut kepada masyarakat. Dengan demikian, keberhasilan strategi ini dapat dilihat dari sejauh mana masyarakat atau peserta memahami, mengenal, dan berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan secara umum dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk mengarahkan, memengaruhi, serta memotivasi individu maupun kelompok agar bersatu mencapai tujuan bersama. Menurut (Suryana, A, 2021), kepemimpinan adalah proses yang melibatkan interaksi sosial, di mana seorang pemimpin mampu menciptakan kesepakatan arah serta mendorong keterlibatan anggota untuk berkontribusi aktif. Definisi ini

sejalan dengan pandangan Melinda C (2024), yang menekankan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi interpretasi situasi, penentuan sasaran, serta koordinasi aktivitas organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya sebatas instruksi satu arah dari pemimpin, melainkan suatu pola interaksi yang menghubungkan visi, tujuan, dan tindakan kolektif.

Dalam kerangka teori klasik Max Weber (1922), memberikan kontribusi penting dengan memperkenalkan konsep otoritas yang melandasi kepemimpinan, yaitu otoritas tradisional, kharismatik, dan rasional-legal. Otoritas tradisional berakar pada adat dan kebiasaan, otoritas kharismatik bertumpu pada daya tarik pribadi pemimpin, sementara otoritas rasional-legal berlandaskan aturan formal serta struktur birokrasi. Pemikiran Weber memberikan landasan bahwa kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari legitimasi yang diakui pengikutnya, baik yang bersumber dari budaya, kepribadian, maupun hukum. Hal ini menunjukkan bahwa konsep kepemimpinan klasik menekankan aspek legitimasi dan struktur formal yang membedakan peran pemimpin dari anggota biasa.

Berbeda dengan pandangan klasik yang menekankan struktur dan legitimasi, teori modern melihat kepemimpinan sebagai keterampilan yang dinamis dan kontekstual. Kepemimpinan modern lebih banyak berfokus pada kemampuan pemimpin dalam merespons perubahan, mendorong inovasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif. Model kepemimpinan transformasional, misalnya, menekankan pentingnya pemimpin dalam memberikan teladan, membangkitkan motivasi, serta menstimulasi pemikiran kritis pengikutnya. Di sisi lain, kepemimpinan transaksional menekankan hubungan timbal balik berupa penghargaan dan hukuman sebagai alat pengendali kinerja. Dengan demikian, teori modern memperluas makna kepemimpinan dari sekadar legitimasi formal menjadi kemampuan memimpin secara adaptif,

inspirasi, dan inovatif sesuai tuntutan organisasi masa kini (Yukl, 2020; Northouse, 2021).

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Fahmi, 2021; Northouse, 2021). Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya sebatas posisi formal, melainkan seni menggerakkan orang agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, serta memotivasi individu maupun kelompok agar bergerak secara sukarela dalam mencapai tujuan bersama.

2.2.2 Teori Kepemimpinan

Menurut Wibowo (2014, p.283-298) ada empat teori kepemimpinan, antara lain sebagai berikut:

1. Teori Sifat

Trait theory atau teori sifat adalah teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang membedakan dengan yang bukan pemimpin.

2. Teori Perilaku

Behavioral theories atau teori perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai hasil dari ketidakpuasan terhadap *Trait theories* atau teori sifat karena dinilai tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antara manusia.

3. Teori Kontinjensi

Contingency theory dinamakan pula sebagai *situational theory*. Teori ini menganjurkan bahwa efektivitas gaya perilaku pemimpin tertentu tergantung pada situasi. Apabila situasi berubah diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda.

4. Teori Sedang Tumbuh

Masalah kepemimpinan berkembang sejalan dengan perkembangan suatu organisasi.

2.2.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu model kepemimpinan modern yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, serta mengubah perilaku dan sikap pengikut agar berorientasi pada tujuan bersama yang lebih tinggi. Burns (1978) pertama kali memperkenalkan konsep ini dengan membedakan kepemimpinan transaksional yang berbasis pertukaran (*reward–punishment*) dengan kepemimpinan transformasional yang menekankan pada perubahan nilai, motivasi, dan moralitas. Bass kemudian mengembangkan gagasan ini pada 1985 dan, bersama Avolio, menyempurnakannya dalam bentuk model yang lebih operasional pada 1994. Menurut Northouse (2021), kepemimpinan transformasional efektif karena menciptakan hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dan pengikut, sehingga bawahan terdorong melampaui kepentingan pribadi demi keberhasilan organisasi.

Perkembangan teori kepemimpinan transformasional dari Burns hingga Bass dan Avolio menunjukkan pergeseran paradigma dari sekadar hubungan pertukaran menjadi proses pengembangan kapasitas individu dan organisasi. Bass memperkenalkan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) sebagai instrumen untuk mengukur kepemimpinan transformasional melalui dimensi yang terstruktur. Penelitian kontemporer juga mendukung relevansi model ini dalam berbagai konteks organisasi.

Khan et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan motivasi pegawai sektor publik. Sementara itu, Idris (2025) menunjukkan bahwa penerapan

kepemimpinan transformasional di lembaga pemerintah daerah di Indonesia mampu memperbaiki budaya organisasi, meningkatkan kreativitas, serta memperkuat orientasi hasil pelayanan publik. Temuan ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga memiliki dampak empiris terhadap efektivitas birokrasi.

Model kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama yaitu:

1. *Idealized Influence*

Dimensi ini menunjukkan bagaimana pemimpin bertindak sebagai teladan dengan menanamkan nilai-nilai moral, etika, dan integritas sehingga pengikut menaruh rasa hormat dan kepercayaan. Pemimpin dengan pengaruh ideal mampu menjadi role model yang menginspirasi pengikut untuk meniru sikap dan perilakunya.

2. *Inspirational Motivation*

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk memberikan motivasi melalui visi yang jelas, semangat optimisme, serta komunikasi yang penuh inspirasi. Pemimpin transformasional menumbuhkan komitmen dan membangkitkan semangat kerja kolektif sehingga pengikut merasa memiliki tujuan bersama yang bermakna.

3. *Intellectual Stimulation*

Pada dimensi ini, pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam menghadapi masalah. Pemimpin memberikan ruang bagi ide-ide baru dan mengajak pengikut untuk menantang asumsi lama, sehingga tercipta budaya organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran dan inovasi.

4. *Individualized Consideration*

Dimensi ini menekankan pentingnya perhatian pemimpin terhadap kebutuhan individu pengikut. Pemimpin bertindak sebagai mentor atau coach yang mendukung perkembangan personal dan

profesional bawahan, dengan memahami perbedaan potensi, aspirasi, dan latar belakang masing-masing individu.

(Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2021)

Kepemimpinan transformasional sangat relevan untuk diterapkan dalam sektor publik dan lembaga pendidikan atau pelatihan. Hassan et al, (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional di organisasi publik mampu meningkatkan keterlibatan pegawai, memperkuat integritas birokrasi, serta meningkatkan akuntabilitas pelayanan. Dalam konteks lembaga pelatihan, Fitriani dan Sari (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan suasana belajar yang kondusif, mendukung motivasi peserta, serta mendorong fasilitator untuk terus berinovasi.

Hal ini sesuai dengan kebutuhan lembaga pelatihan pemerintah, seperti BPSDM Provinsi Lampung, yang berupaya mengoptimalkan penyelenggaraan Latsar CPNS melalui kepemimpinan yang adaptif, inspiratif, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi aparatur sipil negara. Dengan demikian, teori kepemimpinan transformasional menjadi landasan konseptual penting dalam penelitian ini.

2.3 Penyelenggaraan Pelatihan ASN

2.3.1 Dasar Hukum Pelatihan ASN (UU ASN, PermenPANRB, Peraturan LAN)

Pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki landasan hukum yang kokoh sebagai bagian dari sistem pembinaan karier dan pengembangan kompetensi aparatur. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN secara eksplisit mengamanatkan bahwa setiap ASN berhak memperoleh pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan untuk mendukung profesionalisme kerja serta peningkatan kualitas pelayanan publik.

Regulasi ini menjadi tonggak penting dalam reformasi birokrasi karena menempatkan pelatihan bukan hanya sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai hak fundamental ASN untuk meningkatkan kapasitas diri. Selain itu, PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN memperjelas kerangka kompetensi yang harus dimiliki ASN, meliputi aspek teknis, manajerial, dan sosial kultural. Dengan standar ini, pelatihan tidak lagi bersifat seremonial, melainkan diarahkan untuk memenuhi kebutuhan nyata jabatan dalam birokrasi modern (Herlina & Puspasari, 2020).

Lembaga Administrasi Negara (LAN) menerbitkan Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar CPNS yang menegaskan bahwa Latsar merupakan syarat wajib pengangkatan CPNS menjadi PNS. Aturan ini mengatur mekanisme penyelenggaraan Latsar yang mengombinasikan pembelajaran klasikal, non-klasikal, serta aktualisasi di tempat kerja. Menurut Wibowo & Sutopo, (2021), keberadaan peraturan ini memperkuat integrasi antara aspek regulasi dan praktik, sehingga lembaga pelatihan memiliki acuan baku dalam merancang kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini juga memastikan bahwa pelatihan dasar tidak hanya bersifat formalitas, tetapi benar-benar menginternalisasi nilai dasar ASN seperti integritas, profesionalisme, dan akuntabilitas ke dalam perilaku peserta.

Dengan adanya regulasi yang saling melengkapi ini, dasar hukum pelatihan ASN tidak hanya berfungsi sebagai legitimasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam reformasi birokrasi. Pelatihan ASN menjadi bagian integral dari upaya pemerintah menciptakan birokrasi yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap dinamika masyarakat. Penelitian Nurhidayati (2022) menunjukkan bahwa penguatan regulasi pelatihan ASN berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik karena aparatur dibekali dengan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan jabatan. Oleh karena itu, dapat ditegaskan

bahwa dasar hukum pelatihan ASN menjadi fondasi penting dalam membangun sumber daya aparatur yang profesional serta mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik.

2.3.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan ASN (Latsar CPNS)

Tujuan utama dari pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah membentuk aparatur yang profesional, berintegritas, dan memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan jabatan. Latsar CPNS secara khusus dirancang sebagai instrumen strategis untuk menanamkan nilai-nilai dasar ASN, memperkuat integritas moral, serta mengembangkan kapasitas pegawai dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Lembaga Administrasi Negara (2021) menegaskan bahwa Latsar CPNS memiliki fungsi fundamental dalam menginternalisasikan core values ASN, yaitu BerAKHLAK (berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif), sehingga nilai tersebut menjadi pedoman perilaku sehari-hari peserta setelah diangkat menjadi PNS.

Manfaat dari pelatihan ASN, khususnya Latsar CPNS, tidak hanya dirasakan pada tingkat individu tetapi juga organisasi. Pada tingkat individu, peserta memperoleh peningkatan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural yang mendukung pelaksanaan tugas secara profesional. Penelitian Pratiwi (2022) menunjukkan bahwa alumni Latsar CPNS mengalami peningkatan motivasi kerja, kedisiplinan, serta loyalitas terhadap instansi asalnya. Pada tingkat organisasi, pelatihan ini menghasilkan aparatur yang lebih adaptif dan inovatif sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja birokrasi. Hal ini sejalan dengan temuan Hidayat (2020) yang menyatakan bahwa efektivitas Latsar CPNS berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas pelayanan publik dan penguatan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Manfaat strategis pelatihan ASN terletak pada perannya dalam mendukung reformasi birokrasi dan pembangunan nasional. Pelatihan ASN tidak sekadar memenuhi persyaratan administratif pengangkatan CPNS menjadi PNS, tetapi juga berfungsi sebagai wahana pembentukan karakter dan pengembangan kapasitas jangka panjang. Menurut Rachmawati (2021), pelatihan ASN menjadi faktor kunci dalam menciptakan birokrasi yang responsif terhadap perubahan lingkungan dan tuntutan masyarakat, terutama dalam menghadapi era digitalisasi pelayanan publik. Dengan demikian, Latsar CPNS dapat dipandang sebagai investasi sumber daya manusia yang berkelanjutan, yang tidak hanya memperkuat kompetensi individu ASN, tetapi juga meningkatkan daya saing dan efektivitas birokrasi Indonesia secara keseluruhan.

2.3.3 Mekanisme Penyelenggaraan Latsar CPNS

Penyelenggaraan Latsar CPNS di Indonesia dirancang menggunakan pendekatan holistik, berupa kombinasi antara pembelajaran klasikal, pembelajaran non-klasikal (*blended learning*), dan tahapan aktualisasi di tempat kerja. Menurut Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2021, Latsar CPNS dilaksanakan dengan model pembelajaran campuran yang mencakup *Massive Open Online Courses (MOOC)*, *distance learning*, dan pembelajaran klasikal. Model ini bertujuan untuk memadukan efisiensi teknologi dengan kedalaman pengalaman tatap muka, serta memastikan efektivitas pembelajaran sesuai kebutuhan kompetensi individu dan jabatan (Ratnasari, et al., 2025).

Secara rinci, tahapan pelaksanaan Latsar CPNS mencakup:

- a. Pembelajaran mandiri via *MOOC* dan *distance learning*, yang digunakan peserta sebagai pondasi awal sebelum masuk kelas.
- b. Pembelajaran klasikal secara tatap muka, yang dilaksanakan setelah peserta menyelesaikan *MOOC* dan *distance learning*.
- c. Aktualisasi di tempat kerja, di mana peserta menerapkan nilai dan keterampilan yang telah dipelajari dalam lingkungan kerja nyata,

serta disertai dengan evaluasi akademik, sikap, dan kinerja (Rusniyati, B, 2021)

Menurut Rusniyati (2021) Validasi mekanisme ini juga tertuang dalam praktik pelaksanaan di beberapa daerah. Misalnya, Latsar CPNS di Kabupaten Bima dan Dompu diterapkan dalam tiga fase: on-campus I (klasikal), off-campus (aktualisasi di unit kerja), dan on-campus II (seminar aktualisasi dan evaluasi). Penelitian lain mencatat bahwa tahapan aktualisasi di tempat kerja berlangsung selama ± 30 hari kerja, diikuti seminar laporan aktualisasi di mana peserta mempresentasikan progres dengan bimbingan aktif mentor dan coach, baik secara langsung maupun jarak jauh (Yamin, M, 2021).

Peralihan ke model blended learning juga mendapatkan perhatian dalam konteks pandemi. Misalnya, pelatihan Latsar yang semula dirancang sebagai blended learning dipenuhi secara penuh melalui full e-learning di Pusbindiklat LIPI, dan hasilnya menunjukkan bahwa metode ini secara signifikan memperkuat pemahaman peserta serta memperkaya pengalaman belajar dengan penggunaan metode sinron dan asinkron yang interaktif (Muslikhah & Sriyanto, 2022).

2.3.4 Tantangan Penyelenggaraan Pelatihan Pascapandemi

Pascapandemi COVID-19, penyelenggaraan pelatihan ASN menghadapi tantangan baru yang menuntut adaptasi dalam metode, teknologi, dan manajemen pelatihan. Rachmawati, (2022) mengatakan bahwa perubahan drastis ke arah digital learning atau blended learning memunculkan tantangan terkait kesiapan infrastruktur, keterampilan digital fasilitator, serta partisipasi aktif peserta. Selain itu, pembatasan interaksi tatap muka mengurangi intensitas pembentukan karakter dan kedisiplinan yang biasanya lebih efektif dalam pembelajaran klasikal. Tantangan lain adalah kebutuhan untuk mengintegrasikan teknologi dengan metode pembelajaran interaktif tanpa mengurangi esensi nilai-

nilai ASN yang harus diinternalisasi. Oleh karena itu, lembaga pelatihan seperti BPSDM dituntut untuk terus berinovasi dalam desain kurikulum, pemanfaatan teknologi, serta strategi kepemimpinan agar pelatihan tetap efektif, adaptif, dan berorientasi pada hasil meskipun dalam kondisi pascapandemi.

2.4 Latihan Dasar CPNS

2.4.1 Pengertian dan Tujuan Latsar CPNS

Latihan Dasar CPNS (Latsar CPNS) merupakan bentuk pendidikan dan pelatihan masa prajabatan yang wajib diikuti oleh Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sebagai bagian dari masa percobaan mereka. Latsar merupakan implementasi amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya Pasal 63 ayat (3) dan (4), yang menetapkan bahwa pelatihan ini bertujuan membangun integritas moral, kejujuran, semangat nasionalisme, karakter kepribadian yang unggul serta profesionalisme dan kompetensi bidang yang diperlukan seorang PNS (Didih Abidin, 2021).

Latsar CPNS dirancang sebagai pelatihan terintegrasi menggabungkan pendekatan pembelajaran klasikal dan non-klasikal untuk memfasilitasi internalisasi, aktualisasi, dan habituasasi nilai-nilai dasar sebagai karakter pegawai negeri yang profesional sesuai bidang tugasnya.

Tujuan Latsar CPNS:

1. Pembentukan karakter dan integritas: Latsar CPNS secara khusus bertujuan membangun integritas moral, kejujuran, nasionalisme, karakter tanggung jawab, dan perilaku etis yang melekat pada diri PNS (Didih Abidin, 2021).
2. Pengembangan kompetensi teknis dan profesionalisme: Tujuan lain adalah memperkuat kompetensi bidang tugas dan profesionalisme

CPNS agar mampu menjalankan peran sebagai pelaksana kebijakan, pelayan publik, sekaligus perekat bangsa.

3. Pengembangan kapasitas dan kinerja: Berdasarkan hasil penelitian yang dipublikasikan dalam Jurnal Kewidyaiswaraan Pane, E (2022) Latsar CPNS diarahkan untuk meningkatkan kemampuan, kapasitas, produktivitas, dan kinerja peserta, mencakup perubahan pada aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik yang menjadi indikator keberhasilan pelatihan.
4. Penguatan profesionalisme yang menyeluruh: Kajian dalam Jurnal Pendidikan Tambusai Putri, A. N., & Yuliarti (2023) menyebutkan bahwa tujuan Latsar juga meliputi pengembangan sikap bela negara, aktualisasi nilai dasar PNS, peran dan kedudukan PNS dalam kerangka NKRI, serta penguasaan kompetensi teknis sesuai bidang tugas .
5. Pengembangan kompetensi terintegrasi: Selain itu, penelitian dalam Juwita, J, (2023) menekankan bahwa tujuan Latsar adalah mengembangkan kompetensi CPNS secara terintegrasi melalui pelatihan gabungan klasikal-nonklasikal serta kompetensi sosial-kultural dan kompetensi bidang, untuk membentuk PNS yang profesional dan berkarakter.

2.4.2 Struktur dan Kurikulum Latsar CPNS

1. Model penyelenggaraan (*blended learning terintegrasi*)

Sejak berlakunya Peraturan LAN No. 1 Tahun 2021, Latsar CPNS dirancang sebagai pola pelatihan terpadu (*blended learning*) yang menggabungkan belajar mandiri (MOOC), pembelajaran jarak jauh (sinkron & asinkron), aktualisasi di tempat kerja, dan sesi klasikal tatap muka. Jurnal STIA-LAN menegaskan perubahan orientasi tersebut: “Peraturan LAN No. 1 Tahun 2021 menitikberatkan pada pola pelatihan terpadu (*blended learning*)” (Hapsari, at. al, 2024). Secara konseptual, *blended learning* dipilih agar proses internalisasi-aktualisasi-habitualisasi nilai ASN berjalan kontinu dari kelas ke

pekerjaan. Studi Yamin , (2021) menekankan kuatnya peran agenda Aktualisasi dalam kurikulum Latsar modern: “Peraturan Kepala LAN RI No 12 Tahun 2018 menjadi dasar... khususnya Agenda Pembelajaran Aktualisasi.” (Yamin, M, 2021).

2. Komponen Utama Kurikulum

Kurikulum Latsar memuat kombinasi materi nilai dasar ASN (ANEKA/berkembang ke BerAKHLAK), sikap bela negara, kedudukan & peran PNS, kompetensi teknis-bidang, serta Aktualisasi di unit kerja sebagai proyek perubahan/kinerja. Kajian pengabdian ilmiah tentang implementasi Aktualisasi mencatat tahapan perancangan instruksional yang sistematis untuk memastikan transfer ke tempat kerja, misalnya melalui identifikasi isu, penyusunan modul, hingga uji coba (model Dick & Carey). “Digunakan model Dick & Carey dalam perancangan pembelajaran secara sistematis.” (Deni Fikari, at. al, 2025).

Yamin (2021) mengatakan bahwa ada fase Habitualisasi/Aktualisasi, peserta menerapkan nilai-nilai dasar ASN di unit kerja sehingga pembentukan karakter sekaligus kompetensi terjadi dalam konteks nyata: “Aktualisasi digunakan untuk mengukur tingkat internalisasi yang telah ditanamkan selama Latsar CPNS.”

3. Alur dan Beban Belajar

Dokumen resmi LAN menempatkan Latsar sebagai program multi-fase dengan total beban belajar yang besar antara lain dikenal angka 647 JP pada skema blended yang terbagi ke:

- a. Pelatihan Mandiri (MOOC/online self-paced),
- b. Distance Learning (sinkron & asinkron) + Aktualisasi di tempat kerja,
- c. Klasikal (tatap muka).

4. Penilaian dan Kelulusan

Sejalan dengan perubahan kurikulum, beberapa jurnal mencatat pergeseran sistem evaluasi bukan hanya nilai akademik, tetapi juga asesmen proyek Aktualisasi dan perilaku kerja. Hapsari (2024) mencatat: “Peraturan LAN No. 1 Tahun 2021 juga mengubah sistem evaluasi akademik terhadap kelulusan pesertamencabut dan mengganti peraturan sebelumnya dan memperbaharui kerangka pelatihan agar tetap relevan di masa pandemi COVID-19, termasuk memungkinkan pelaksanaan pelatihan secara blended learning dan distance learning.”

Zainuri, Z (2023) menyebutkan bahwa temuan evaluatif lain (model CIPP/Kirkpatrick) memperlihatkan bahwa rancangan kurikulum baru konsisten dengan tuntutan pembelajaran berbasis kinerja di unit kerja.

2.5 Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran penelitian ini dibangun dari keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan strategi organisasi dalam penyelenggaraan pelatihan ASN, khususnya Latsar CPNS. Kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh James MacGregor Burns (1978) serta Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio (1994) terdiri dari empat dimensi, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.

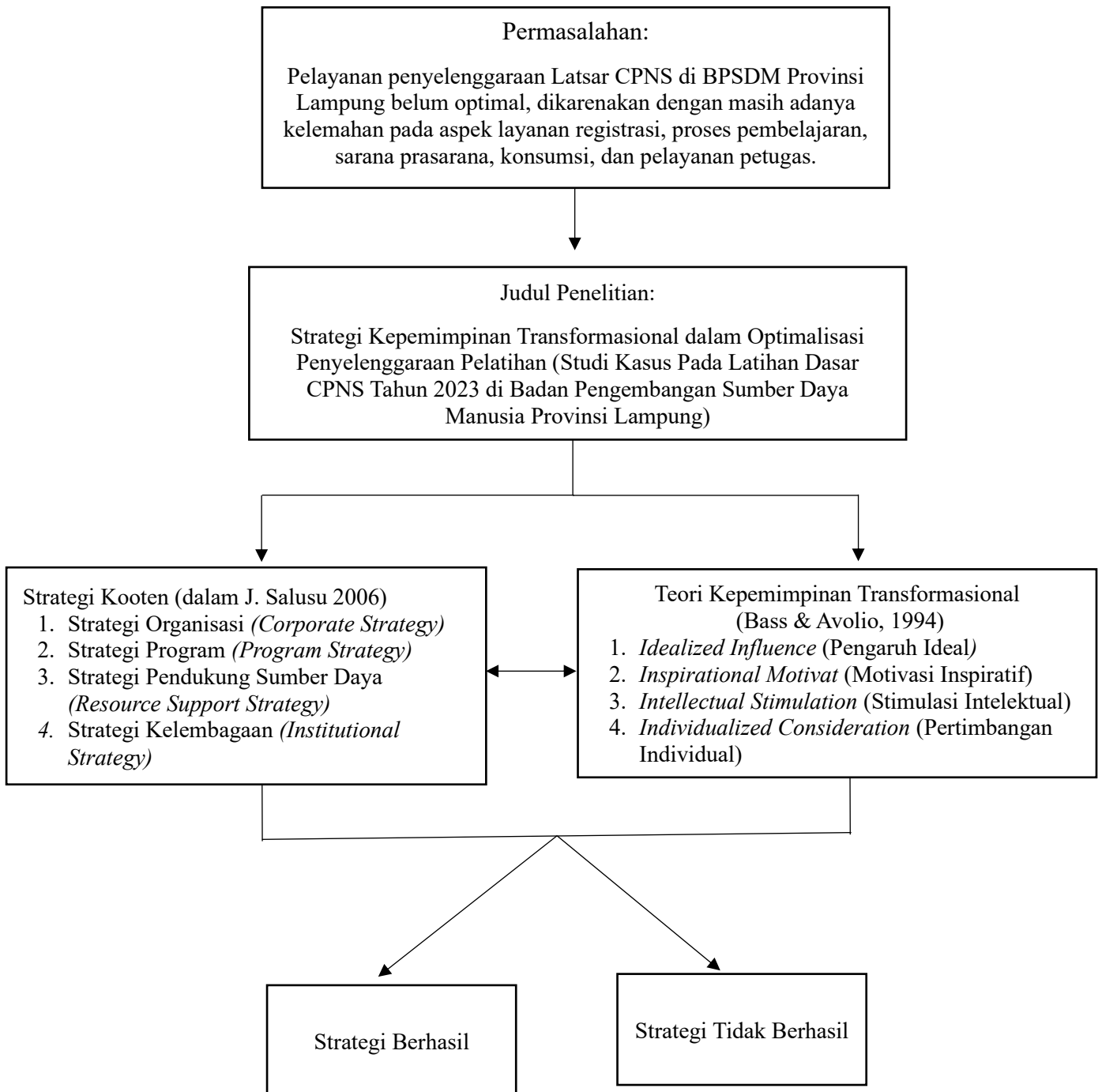
Dalam penelitian ini, strategi organisasi mengacu pada teori Kooten yang meliputi corporate strategy, program strategy, resource support strategy, dan institutional strategy. Keempat strategi tersebut digunakan untuk menganalisis bagaimana dimensi kepemimpinan transformasional diimplementasikan dalam penyelenggaraan Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Lampung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan yang jelas antara dimensi kepemimpinan transformasional dengan masing-masing strategi organisasi. Dimensi idealized influence dan inspirational motivation paling dominan pada

corporate strategy dan institutional strategy, yang tercermin melalui keteladanan pimpinan, penegakan disiplin, integritas, serta kemampuan dalam menyampaikan visi dan memberikan motivasi kepada peserta dan pelaksana pelatihan.

Sementara itu, dimensi intellectual stimulation dan individualized consideration lebih banyak berkaitan dengan program strategy dan resource support strategy, khususnya dalam pelaksanaan pembelajaran, inovasi metode pelatihan, serta pemberian perhatian individual kepada peserta. Namun, implementasi pada kedua strategi tersebut belum sepenuhnya optimal, terutama dalam hal konsistensi inovasi pembelajaran dan pemerataan perhatian individual.

Dengan demikian, kerangka pemikiran ini mengarahkan penelitian untuk menganalisis hubungan antara strategi organisasi dan dimensi kepemimpinan transformasional, serta mengidentifikasi tingkat keberhasilan masing-masing strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi organisasi yang berkaitan dengan corporate dan institutional strategy merupakan aspek yang paling dominan dan relatif berhasil, sedangkan program strategy dan resource support strategy belum sepenuhnya optimal dalam mendukung penyelenggaraan pelatihan.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir
Sumber: diolah Penulis, 2026

III. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami fenomena secara mendalam melalui data berupa kata-kata, tindakan, dan dokumen (Sugiyono, 2019; Creswell, 2018). Pendekatan deskriptif digunakan agar peneliti dapat menggambarkan strategi kepemimpinan transformasional dalam optimalisasi pelayanan penyelenggaraan Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Lampung.

Pendekatan deskriptif dipilih dalam penelitian ini karena sesuai untuk menggali secara mendalam fenomena sosial di lapangan, khususnya terkait strategi kepemimpinan transformasional dalam optimalisasi pelayanan penyelenggaraan pelatihan. Melalui pendekatan ini, data yang dikumpulkan berupa wawancara, dokumentasi, maupun hasil evaluasi pelatihan dapat dianalisis secara sistematis sehingga mampu menggambarkan secara faktual dan akurat mengenai kondisi, strategi, serta dinamika kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh BPSDM Provinsi Lampung dalam penyelenggaraan Latihan Dasar (Latsar) CPNS tahun 2023.

3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di BPSDM Provinsi Lampung, karena lembaga ini berperan langsung dalam penyelenggaraan pelatihan ASN, khususnya Latsar

CPNS. Pemilihan lokasi didasarkan pada adanya data evaluasi layanan yang menunjukkan masih terdapat aspek yang perlu ditingkatkan.

Pemilihan tersebut memastikan bahwa data yang diperoleh mencerminkan praktik nyata (*real practice*) kepemimpinan transformasional dalam penyelenggaraan pelatihan di tingkat pemerintah daerah. Dengan demikian, setting penelitian akan memfasilitasi observasi langsung atas kebijakan, interaksi pimpinan, widyaiswara, penyelenggaraan teknis pelatihan, dan respons peserta dalam kondisi aslinya.

Rentang waktu penelitian yang disediakan memberi ruang yang cukup bagi peneliti untuk melewati berbagai tahapan penting, mulai dari persiapan (*survei awal lokasi, pengajuan izin, penjajagan informan*), pengumpulan data (*wawancara, observasi, dokumentasi*), analisis data secara progresif (*termasuk reduksi, penyajian data*), dan terakhir penyusunan laporan serta validasi temuan (*misalnya dengan triangulasi sumber dan teori*). Dengan jangka waktu ini, peneliti memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan jadwal di lapangan jika terjadi hambatan seperti akses ke informan, dan pengumpulan dokumen.

3.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian diarahkan pada strategi kepemimpinan transformasional dengan mengacu pada empat dimensi Bass & Avolio (1994), yaitu:

1. Pengaruh ideal (*idealized influence*)
(Etika & integritas, dan Keteladanan pemimpin)
2. Motivasi inspiratif (*inspirational motivation*)
(Komunikasi visi, dan Motivasi)
3. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)
(Dorongan berpikir kritis, dan Inovasi)
4. Pertimbangan Individual (*individualized consideration*)
(Perhatian individual, dan Dukungan personal)

Keempat dimensi ini ditelaah dalam kaitannya dengan upaya optimalisasi layanan penyelenggaraan Latsar CPNS, yang meliputi layanan registrasi, proses pembelajaran, penyediaan sarana prasarana, konsumsi, serta pelayanan petugas. Menurut Bass & Avolio, kepemimpinan transformasional mampu mendorong perubahan positif dalam organisasi dengan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan bersama, serta menstimulasi inovasi dan kreativitas melalui pemikiran kritis dan perhatian terhadap kebutuhan individual pengikut.

Selain mengacu pada teori kepemimpinan transformasional, penelitian ini juga menjadikan teori strategi Kooten dalam Salusu (2006) sebagai dasar untuk memperkuat analisis mengenai bagaimana strategi organisasi dijalankan dalam konteks penyelenggaraan pelatihan ASN. Teori strategi tersebut mencakup empat jenis strategi, yaitu:

1. Strategi Organisasi (*Corporate Strategy*)
(Visi, misi, tujuan dan Penetapan arah strategis)
2. Strategi Program (*Program Strategy*)
(Kesesuaian program dan Dampak manfaat)
3. Strategi Pendukung Sumber Daya (*Resource Support Strategy*)
(Ketersediaan SDM, Sarana prasarana, dan Pemanfaatan teknologi)
4. Strategi Kelembagaan (*Institutional Strategy*)
(Struktur & tata kelola, dan SOP & kebijakan)

Melalui perspektif ini, penelitian menelaah bagaimana perumusan visi, misi, dan arah strategis pelatihan dilakukan oleh BPSDM, bagaimana kesesuaian program Latsar dengan tujuan pembentukan kompetensi ASN, bagaimana sumber daya pendukung seperti SDM, sarana prasarana, dan teknologi dikelola, serta bagaimana tata kelola kelembagaan dan koordinasi antarunit berperan dalam mendukung kelancaran pelaksanaan Latsar CPNS.

Dengan menggabungkan kedua kerangka teori tersebut, fokus penelitian ini diarahkan untuk memahami secara komprehensif bagaimana dimensi-dimensi

kepemimpinan transformasional dipadukan dengan strategi organisasi dalam upaya mengoptimalkan kualitas pelayanan penyelenggaraan pelatihan di BPSDM Provinsi Lampung. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menelaah perilaku kepemimpinan, tetapi juga menilai bagaimana strategi organisasi dijalankan secara operasional untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan Latsar CPNS Tahun 2023.

3.4 Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Dalam penelitian kualitatif, sumber data merupakan aspek yang sangat penting karena menentukan kedalaman dan keakuratan informasi yang diperoleh. Menurut Lofland & Lofland dalam Moleong (2017), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, sedangkan dokumen dan catatan lain merupakan sumber data tambahan.

Pemilihan kedua jenis data tersebut didasarkan pada kebutuhan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan akurat mengenai strategi kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh BPSDM Provinsi Lampung serta dampaknya terhadap optimalisasi pelayanan penyelenggaraan Latsar CPNS tahun 2023.

Berikut adalah deskripsi rinci mengenai jenis data yang digunakan:

1. Data Primer

Data primer adalah data utama yang diperoleh langsung dari sumber pertama atau subjek penelitian. Menurut Sugiyono (2019), data primer merupakan data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti melalui instrumen penelitian seperti wawancara, observasi, maupun kuesioner. Dalam penelitian ini, data primer mencakup hasil wawancara mendalam dengan pejabat struktural BPSDM, widyaiswara, penyelenggara teknis pelatihan, serta peserta Latsar CPNS tahun 2023. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi partisipatif terhadap proses penyelenggaraan

pelatihan, mulai dari tahap registrasi, pelaksanaan pembelajaran, hingga evaluasi kegiatan.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi, yang mencakup dokumen resmi, laporan evaluasi pelatihan, pedoman Latsar CPNS, arsip kegiatan, serta regulasi terkait pengembangan sumber daya aparatur. Selain itu, literatur berupa buku, jurnal ilmiah, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik kepemimpinan transformasional dan pelayanan publik juga digunakan sebagai data pendukung. Menurut Sugiyono (2017), data sekunder berfungsi memperkuat dan melengkapi data primer sehingga analisis menjadi lebih komprehensif dan mendalam.

3.5 Informan Penelitian

Dalam menentukan informan pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik purposive sampling dengan pendekatan kualitatif, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan keterkaitan peran, pengetahuan, dan pengalaman yang relevan dengan fokus penelitian. Menurut Sugiyono (2023), informan dalam penelitian kualitatif dipilih secara sengaja (purposive) karena dianggap paling memahami situasi dan kondisi yang diteliti, serta dapat memberikan informasi mendalam sesuai kebutuhan penelitian.

Teknik purposive dipilih karena tujuan penelitian ini adalah memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai strategi kepemimpinan transformasional dan bagaimana strategi tersebut berkontribusi terhadap optimalisasi pelayanan penyelenggaraan Latsar CPNS tahun 2023 di BPSDM Provinsi Lampung; oleh karena itu, informan yang dipilih merupakan pihak-pihak yang paling mengetahui dan terlibat langsung dalam perumusan, pelaksanaan, serta penerimaan layanan pelatihan. Proses pemilihan informan diawali dengan identifikasi jabatan dan peran kunci di lingkungan BPSDM yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan Latsar CPNS, kemudian

dilanjutkan dengan penentuan informan spesifik berdasarkan kriteria peran (misalnya pejabat struktural, widyaiswara, panitia, dan peserta pelatihan).

Selain itu, peneliti menggunakan teknik snowball sampling secara terbatas untuk memperoleh informan tambahan yang direkomendasikan oleh informan awal, apabila dibutuhkan untuk memperkaya perspektif. Jumlah informan bersifat fleksibel dan akan disesuaikan hingga mencapai titik kejenuhan data (data saturation), yaitu ketika tambahan wawancara tidak lagi menghasilkan informasi baru yang signifikan.

Tabel 3.1 Informan Penelitian

No.	Jenis / Kriteria Informan	Alasan
1.	Kepala BPSDM Provinsi Lampung .	Sebagai pembuat kebijakan dan penanggung jawab penyelenggaraan Latsar, memberikan perspektif strategis tentang visi, kebijakan, dan dukungan institusional terhadap pelaksanaan pelatihan.
2.	Kepala Bidang / Kepala Seksi Pelatihan (pengelola program Latsar).	Memiliki peran operasional dalam perencanaan dan koordinasi pelatihan; memberi informasi terkait mekanisme, prosedur, alokasi sumber daya, dan kendala penyelenggaraan.
3.	Widyaiswara (instruktur/pengajar) minimal 2 orang.	Sebagai pelaksana langsung proses pembelajaran; memberi data tentang metode pengajaran, stimulasi intelektual, dan penerapan pendekatan pembimbingan individual dalam konteks transformasional.
4.	Penyelenggara Teknis / Staff Administrasi Pelatihan minimal 2 orang.	Menangani aspek administratif, logistik, dan evaluasi; menjelaskan pelaksanaan teknis, koordinasi, dan masalah operasional yang memengaruhi kualitas layanan.
5.	Peserta Latsar CPNS Tahun 2023.	Memberikan pengalaman langsung penerima layanan mengenai kualitas pelatihan, kepemimpinan widyaiswara/pimpinan, relevansi materi, dan efek strategi kepemimpinan terhadap pembelajaran dan kepuasan peserta.

Sumber : Diolah penulis, 2026

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang sangat penting dalam penelitian, karena tujuan utama penelitian adalah memperoleh data yang valid dan mendalam (Sugiyono, 2019:224). Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data dilakukan dengan berbagai metode yang memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang komprehensif mengenai fenomena yang diteliti. Oleh karena itu, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang diperlukan, di antaranya:

1. Wawancara Mendalam

Wawancara adalah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari narasumber sesuai tujuan penelitian. Menurut Moleong (2017:186), wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu yang melibatkan peneliti dan informan. Dalam penelitian ini, wawancara mendalam dilakukan dengan pejabat struktural BPSDM, widyaiswara, penyelenggara teknis, serta peserta Latsar CPNS tahun 2023. Wawancara digunakan untuk mengeksplorasi strategi kepemimpinan transformasional yang diterapkan, bentuk motivasi yang diberikan, serta persepsi peserta terhadap kualitas pelayanan pelatihan. Creswell (2014) menyebutkan bahwa wawancara mendalam memungkinkan peneliti menggali pengalaman dan pandangan informan secara detail dan kontekstual.

2. Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan menelaah dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian. Menurut Bowen (2009), studi dokumen memungkinkan peneliti memanfaatkan data yang telah ada untuk memperkuat temuan dari wawancara dan observasi. Dalam penelitian ini, dokumentasi yang digunakan meliputi laporan evaluasi penyelenggaraan Latsar CPNS tahun 2023, pedoman pelatihan, arsip kegiatan BPSDM, serta dokumen resmi terkait kebijakan pengembangan ASN. Studi dokumen ini penting untuk memvalidasi data primer sekaligus

memberikan landasan kontekstual dalam memahami strategi kepemimpinan dan optimalisasi pelayanan pelatihan.

Dengan memadukan wawancara mendalam, dan studi dokumentasi, peneliti dapat memperoleh data yang lebih kaya dan komprehensif, sekaligus memastikan keabsahan data melalui perbandingan antar metode. Hal ini sejalan dengan pendapat Creswell (2018) bahwa triangulasi data sangat penting dalam penelitian kualitatif agar temuan lebih dapat dipercaya (*trustworthiness*).

3.7 Teknik Pengolahan Data

Setelah seluruh data diperoleh dari hasil wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi selama proses penyelenggaraan Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Lampung, tahap berikutnya adalah melakukan pengolahan data. Menurut Sugiyono (2023), pengolahan data dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk menata dan mengorganisasikan data agar bermakna serta mudah diinterpretasikan. Proses ini mencakup dua aspek penting, yaitu editing data dan interpretasi data, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan selama penelitian berlangsung.

Dalam penelitian ini, teknik pengolahan data dilakukan melalui beberapa tahapan berikut:

1. *Editing Data*

Pemeriksaan, yang sering disebut editing merupakan tahap pengolahan atau pengecekan ulang terhadap data penelitian yang telah dikumpulkan, bertujuan untuk menilai kesesuaian dan relevansi data terhadap informasi sebenarnya agar dapat diproses lebih lanjut. Data yang didapatkan oleh peneliti dari hasil wawancara dan dokumentasi akan diolah, dimana hasil wawancara terlebih dahulu dilakukan penyuntingan kata-kata supaya layak disajikan. Kemudian, dari hasil observasi peneliti akan coba mendeskripsikan melalui tulisan sehingga nantinya peneliti mudah dalam menggabungkan dan menyajikannya.

2. Interpretasi Data

Tahap ini merupakan inti dari pengolahan data kualitatif, yaitu memberikan makna terhadap data yang telah diedit dan diklasifikasikan. Menurut Sugiyono (2023), interpretasi data dilakukan dengan menghubungkan hasil temuan lapangan dengan teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu agar diperoleh pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang diteliti.

Interpretasi data digunakan untuk mencari makna dan hasil penelitian dengan jalan tidak hanya menjelaskan atau menganalisis data yang diperoleh, melainkan data yang diolah kemudian menghasilkan kesimpulan sebagai hasil penelitian. Setelah data terkumpul dan diolah oleh peneliti, peneliti mencoba untuk menginterpretasikan data yaitu dengan mencocokkan atau menggabungkan antara hasil wawancara dan dokumentasi, yang kemudian dianalisis dan dibahas sehingga peneliti menghasilkan kesimpulan sebagai hasil dari penelitian.

3.8 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif ini merupakan proses interaktif dan berkelanjutan, yang dimulai sejak data dikumpulkan hingga laporan akhir disusun (Creswell, 2022). Teknik ini melibatkan refleksi terus-menerus terhadap data wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga ditemukan makna yang mendalam dan kredibel.

Berdasarkan teori Miles & Huberman (dalam Miles, Huberman & Saldana, 2014) dan didukung oleh praktik terkini, teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi tiga tahapan utama yang berjalan secara simultan dan saling terkait, Reduksi Data (*Data Reduction*), Penyajian Data (*Data Display*), dan Penarikan & Verifikasi Kesimpulan (*Drawing & Verifying Conclusions*).

Berikut penjabaran tiap tahapan sesuai penelitian:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

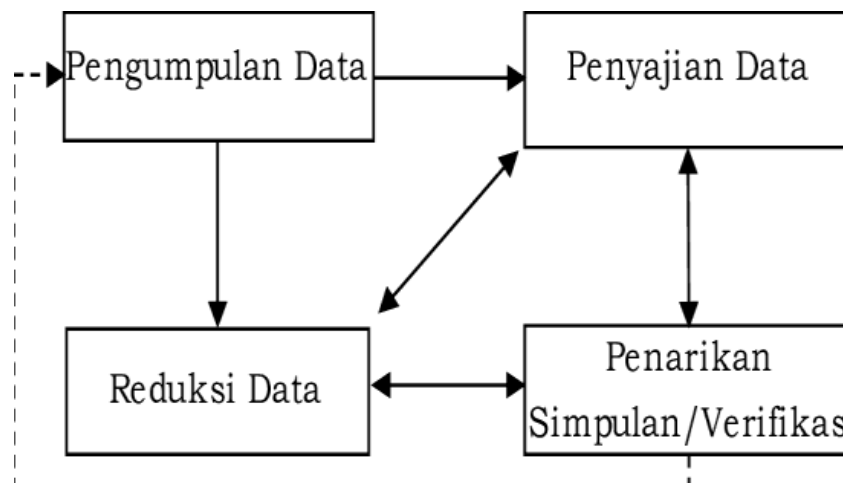
Tahap ini meliputi pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan pengorganisasian data mentah agar menjadi lebih ringkas tetapi tetap bermakna. Dalam konteks penelitian ini, data wawancara dan observasi diteliti agar hanya bagian yang relevan dengan dimensi kepemimpinan transformasional (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*) serta aspek pelayanan pelatihan (perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, tindak lanjut) yang disusun. Pengurangan data juga termasuk membuang data yang berulang atau kurang relevan, dan menyimpan catatan memo untuk ide-ide yang muncul.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data agar menjadi lebih mudah dianalisis. Penyajian dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif, kutipan langsung dari informan, tabel tema, matriks perbandingan antara informan, dan diagram jika diperlukan. Sebagai contoh, data mengenai motivasi peserta dibandingkan antar peserta dari latar instansi berbeda untuk melihat variasi pengalaman. Dengan display yang baik, pola hubungan antara strategi kepemimpinan dan tingkat kepuasan atau efektivitas pelayanan pelatihan dapat terlihat jelas.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Drawing & Verifying Conclusions*)

Tahap akhir adalah merumuskan kesimpulan dari data yang telah disajikan, serta memastikan bahwa kesimpulan tersebut didukung oleh bukti data. Verifikasi dilakukan dengan metode triangulasi sumber (misalnya informasi dari peserta, widyaiswara, dan pejabat struktural), triangulasi teori (membandingkan temuan dengan teori kepemimpinan transformasional), serta pengecekan kembali ke narasumber (*member checking*) jika ada bagian yang interpretasinya ambigu. Proses ini bersifat reflektif, di mana peneliti dapat kembali ke data awal untuk memastikan bahwa interpretasi tidak keluar dari konteks.



Gambar 3.1 Model Miles, Huberman dan Saldana
 Sumber: Miles, Huberman dan Saldana (2014:31-33)

3.9 Teknik Validasi Data

Teknik validasi data dalam penelitian kualitatif umumnya mencakup uji kredibilitas, validitas internal, validitas eksternal, reliabilitas, dan objektivitas (Sugiyono, 2019:364). Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini berfokus pada uji kredibilitas yang dilakukan melalui metode triangulasi. Menurut Sugiyono (2019:368-269), triangulasi dapat dibagi menjadi tiga, antara lain:

1. Triangulasi sumber, yaitu untuk menguji kredibilitas data dengan melakukan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.
2. Triangulasi Teknik, yaitu menguji kredibilitas data dengan melakukan cara mengecek kepada sumber yang sama dengan Teknik yang berbeda. Triangulasi Waktu, yaitu pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Triangulasi Data/Sumber, dikarenakan peneliti mengkaji kembali data yang diperoleh berasal dari hasil wawancara, kemudian diverifikasi dengan dokumen-dokumen.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan strategi kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Lampung. Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan transformasional telah diterapkan melalui empat dimensi utama yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Di antara keempat dimensi tersebut, idealized influence menunjukkan dampak paling nyata dalam penyelenggaraan Latsar CPNS, di mana keteladanan dan integritas pimpinan terbukti membangun budaya disiplin secara sistemik yang tercermin dari penilaian peserta pada kategori memuaskan hingga sangat memuaskan. Penerapan keempat dimensi ini berkontribusi positif terhadap optimalisasi penyelenggaraan Latsar CPNS Tahun 2023, khususnya dalam peningkatan kualitas pelayanan, pembentukan karakter calon ASN, dan penciptaan lingkungan pembelajaran yang kondusif. Namun demikian, penerapan kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya merata dan optimal pada seluruh aspek penyelenggaraan, sehingga masih memerlukan penguatan berkelanjutan khususnya dalam internalisasi nilai-nilai kepemimpinan, konsistensi inovasi pembelajaran, dan sistematisasi mekanisme perhatian individual.

Kebaruan penelitian ini terletak pada kontribusinya dalam memperkaya kajian kepemimpinan transformasional pada konteks penyelenggaraan pelatihan ASN di tingkat daerah. Penelitian ini mengintegrasikan teori kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio dengan teori strategi organisasi Kooten,

sehingga menghasilkan pemahaman komprehensif tentang penerapan strategi kepemimpinan melalui corporate strategy, program strategy, dan resource support strategy. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan penyelenggaraan Latsar CPNS tidak hanya bergantung pada prosedur administratif, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dalam menciptakan visi bersama, membangun motivasi kolektif, mendorong inovasi, dan memberikan dukungan personal. Penelitian ini juga memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam masa transisi pascapandemi, di mana lembaga pelatihan dituntut beradaptasi dengan metode pembelajaran baru dan standar pelayanan yang lebih tinggi.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat hubungan antara konsep kepemimpinan transformasional dengan indikator kualitas pelayanan pelatihan, sehingga dapat menjadi rujukan akademik bagi penelitian serupa. Secara praktis, penelitian ini memberikan gambaran nyata dan rekomendasi perbaikan bagi BPSDM Provinsi Lampung dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang efektif, menyediakan panduan aplikatif bagi pimpinan dan pengelola pelatihan, serta dapat menjadi model praktik baik yang direplikasi di lembaga pelatihan pemerintah daerah lainnya untuk meningkatkan kualitas layanan pelatihan ASN dalam rangka reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang telah peneliti paparkan, maka saran yang dapat peneliti berikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. BPSDM Provinsi Lampung disarankan untuk terus memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional secara konsisten, khususnya melalui keteladanan pimpinan dan komunikasi visi yang inspiratif, agar nilai integritas, profesionalisme, dan orientasi pelayanan publik terinternalisasi pada seluruh unsur penyelenggara Latsar CPNS.

2. BPSDM Provinsi Lampung disarankan untuk mengembangkan strategi program pelatihan melalui inovasi metode pembelajaran dan pemanfaatan teknologi, termasuk penerapan blended learning, guna meningkatkan keterlibatan peserta dan menyesuaikan pelaksanaan Latsar CPNS dengan kebutuhan ASN di era transformasi birokrasi.
3. BPSDM Provinsi Lampung disarankan untuk meningkatkan dukungan sumber daya, terutama pada aspek administrasi dan teknologi informasi, melalui penguatan sistem administrasi digital yang terintegrasi agar koordinasi, akurasi data, dan kualitas layanan pelatihan dapat ditingkatkan.
4. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut dengan menganalisis dampak jangka panjang penerapan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN pasca mengikuti Latsar CPNS, serta membandingkan efektivitas kepemimpinan transformasional di berbagai lembaga pelatihan daerah untuk menghasilkan model kepemimpinan yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Deni Fikari, R., Kuswanto, R. T., & Assingkily, M. S. (2025). Aktualisasi Core Values ASN Ber-AKHLAK dalam Penyusunan Modul Pembelajaran Mata Kuliah Perancangan dan Pemrograman WEB. *Abdi Cendekia: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 348–358.
- Didih Abidin. (2021). Efektivitas Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil dalam Menumbuhkan Pegawai Negeri Sipil Profesional yang Berkarakter. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*, 5(2), 167–176.
- Efendi, T., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi sebagai Pilar Reformasi Birokrasi: Kajian Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Organisasi Sektor Publik. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 630–639.
- Hapsari, N. H., Sunarto, S., & Hadiati, H. (2024). Audit Komunikasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Latsar CPNS). *Jurnal Good Governance*, 49–66.
- Juwita, J. (2023). Efektivitas Penerapan Blended Learning Latsar CPNS dalam Membentuk PNS yang Berkarakter dan Profesional di Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(5).
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2021). *Pedoman penyelenggaraan Latsar CPNS*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2022). *Laporan nasional evaluasi pelatihan ASN tahun 2022*.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2023). *Transformasi digital pelatihan ASN menuju birokrasi kelas dunia*.

- Melinda, C. (2024). Kesesuaian Gaya Kepemimpinan dengan Karakteristik Generasi Milenial: Literature Review. *YUME: Journal of Management*, 7(2), 767–775.
- Murni, & Irawati, R. I. (2025). Kepemimpinan Transformasional Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Cirebon. *Responsive: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora dan Kebijakan Publik*, 8(1), 68–79.
- Muslikhah, S. Y., & Sriyanto, S. (2022). Penerapan Metode Blended Learning dalam Pembelajaran pada Masa Pandemi Covid-19.
- Pane, E. (2022). Analisis Komparatif Hasil Evaluasi Peserta pada Latsar CPNS antara Model Pelaksanaan Tahun 2020 dan 2021. *Jurnal Kewidyaiswaraan*, 7(1), 221–228.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. (2017). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63*.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2023 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Berbasis Kompetensi.
- Prasetyono, D. W. (2022). *Membangun Alternatif Standar dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*.
- Putra, I. M. W. A., & Puja, I. M. S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 3(8), 1465–1474.
- Putri, A. N., & Yuliarti. (2023). Kajian Literatur: Efektivitas Pelaksanaan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 14161–14166.
- Ratnasari, R., Handoko, V. R., & Widodo, J. (2025). Implementasi Model Blended Learning pada Pelatihan Dasar CPNS di BPSDM Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 11(2), 212–224.
- Rohani, I. D., & Aryani, D. N. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 1310–1330.
- Rusniyati, B. (2021). Evaluasi Program Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil di Provinsi Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 2(1), 21–30.

- Suryana, A. (2016). *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar*. Universitas Terbuka.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (2014). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6*.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2023). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141*.
- Yamin, M. (2021). Implementasi Pembelajaran Aktualisasi Latsar CPNS pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Pembangunan dan Administrasi Publik*, 3(2), 23–34.
- Zainuri, Z. (2023). Penerapan Kompetensi dan Kinerja Alumni Pelatihan Dasar CPNS di Pemerintah Kota Pontianak Provinsi Kalimantan Barat. *Diklat Review: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*, 7(1), 129–137.
- Didih Abidin. (2021). Efektifitas Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil Dalam Menumbuhkan Pegawai Negeri Sipil Profesional Yang Berkarakter. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, 5(2), 167–176. <https://sipka.lan.go.id/download/0509202>
- Hidayatullah, R., Indrayani, E., & Suwanda, D. (2021). *Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Sipil Negara melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh*. *Jurnal Visioner*, 13(1), 138–169. <https://ejournal.goacademica.com/Ahmad.php/jv/article/view/377>
- Ibrahim, I. (2022). *Pelaksanaan Diklat Teknis Berbasis e-Learning dalam Rangka Pengembangan Kompetensi ASN pada Badan Diklat Provinsi Gorontalo*. *Diklat Review: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*, 6(2), 829–842. <https://ejournal.kompetif.com/Ahmad.php/diklatreview/article/view/829>
- Kurniawan, M. A., & Wartini, S. (2024). *Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja SDM*. Dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jilid 1)* (hlm. 138–169). Ahmad: Deepublish.