

INTEGRASI KONSEPTUAL KEPEMIMPINAN PANCASILA, KEPEMIMPINAN MELAYANI, DAN LITERASI DIGITAL ALUMNI PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS KOTA PONTIANAK

Zainuri¹; Didih Abidin²

Widyaiswara Ahli Madya BPSDM Provinsi Kalimantan Barat
Jln. Gusti Johan Idrus No. 12 Pontianak Telp. +62(0561)732078
E-mail : zainuri.bpsdmkalbar@gmail.com (Koresponding)

Abstract: The focus of this research is the post-evaluation of the Pontianak City Government Supervisory Leadership Training (PKP) held by the Pontianak City Civil Service and Human Resources Development Agency (BKPSDM) in 2023-2024. The variable studied was the impact of the PKP. The research applied a descriptive method, a quantitative approach, and an evaluation design. The population of all PKP alumni from 2023-2024 was 70 people using a total sampling technique. There were 66 alumni respondents and 61 mentors. The results showed that the integration of Pancasila leadership, servant leadership, and digital literacy resulted in significant changes in the leadership behavior of supervisory officials. This research empirically proves the effectiveness of a structured and contextual PKP program. Support from mentors, stakeholders, and team members is a supporting factor. Limited human resources, internet infrastructure, and the speed of digitalization policy changes require continuous intervention. The research produces four recommendations for further research and strengthens the theory of integrated leadership. Bureaucratic practitioners need to redesign leadership development programs in the Indonesian public sector with a more holistic and integrated approach.

Keywords: *Post-training evaluation, Supervisory Leadership Training (PKP), BKPSDM Pontianak City*

Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia menghadapi tantangan ganda dalam era transformasi digital ini. Di satu sisi, mereka dituntut untuk mempertahankan nilai-nilai luhur kebangsaan yang tercermin dalam Pancasila dan UUD 1945. Di sisi lain, mereka harus menguasai kompetensi digital untuk memberikan layanan publik yang responsif dan efisien. Fenomena ini menciptakan kebutuhan akan kepemimpinan yang tidak hanya mampu melayani dengan dedikasi, tetapi juga menguasai teknologi digital tanpa meninggalkan fondasi nilai-nilai nasional. Integrasi antara ketiga domain yaitu kepemimpinan melayani, literasi digital, dan kepemimpinan Pancasila menjadi kunci dalam menciptakan kepemimpinan yang efektif dan bermakna. Hal ini sesuai premis yang dikemukakan Greenleaf (1998, 2002) bahwa kepemimpinan yang efektif harus berakar pada nilai-nilai moral dan orientasi melayani, yang dalam konteks Indonesia

perlu dikontekstualisasikan dengan nilai-nilai Pancasila dan disesuaikan dengan realitas transformasi digital.

Fokus pembahasan tulisan ini adalah evaluasi pasca PKP Tahun 2023-2024, dengan masalah penelitian: “Bagaimana dampak Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) Tahun 2023-2024 yang diselenggarakan BKPSDM Kota Pontianak?” Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: bagaimana perubahan sikap perilaku meliputi kepemimpinan Pancasila dan bela negara, kepemimpinan melayani, pengendalian pekerjaan, serta faktor pendukung dan penghambat. Lingkup evaluasi dilakukan kepada alumni PKP yang diselenggarakan BKPSDM Kota Pontianak Tahun 2023-2024. Tujuan penelitian adalah evaluatif yaitu untuk mengetahui dampak PKP Tahun 2023-2024 yang diselenggarakan BKPSDM

Kota Pontianak meliputi seluruh aspek pertanyaan penelitian.

Manfaat dari penelitian ini secara teoritis berupa kontribusi informasi tentang penyelenggaraan dan evaluasi pasca PKP sebagai upaya peningkatan kompetensi manajerial pejabat pengawas, sedangkan secara praktis: pertama, sebagai bahan masukan penyelenggaraan PKP bagi BKPSDM Kota Pontianak; kedua, sebagai bahan perumusan kebijakan peningkatan kompetensi manajerial pejabat Pengawas bagi Pemerintah Kota Pontianak, Pemprov Kalbar dan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Kalbar; ketiga, sebagai bahan masukan pengelolaan dan penyelenggaraan PKP bagi BPSDM Provinsi Kalimantan Barat dan OPD pengelola Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kab./Kota se-Kalbar; keempat, sebagai bahan penyempurnaan program PKP bagi LAN melalui kedeputian bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi; dan kelima, sebagai bahan tindak lanjut kebijakan bagi unit organisasi alumni serta para *stakeholder*.

Kepemimpinan Pancasila dan bela negara: fondasi nilai dalam konteks Indonesia. Kepemimpinan Pancasila merujuk pada praktik kepemimpinan yang dilandasi nilai-nilai Pancasila sebagai fondasi ideologis dan etis. Konsep ini mengakarakan diri dalam konteks historis dan filosofis Indonesia, di mana Pancasila bukan hanya ideologi negara tetapi juga panduan etis untuk kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Domain kepemimpinan Pancasila mencakup: (1) ketaatan pada hukum dan aturan negara dalam menjalankan tugas jabatan; (2) kemampuan menginventarisasi solusi kreatif yang konsisten dengan nilai-nilai kebangsaan; dan (3) kemampuan memberikan teladan dalam praktik yang mencerminkan wawasan kebangsaan. Magnis-Suseno (2016) menguraikan prinsip-prinsip moral dasar (seperti kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan) yang menjadi fondasi bagi kepemimpinan yang etis, yang relevan dengan nilai-nilai Pancasila. Prinsip-prinsip moral dasar tersebut ketika diaktualisasikan dalam

kepemimpinan, menghasilkan praktik kepemimpinan yang lebih inklusif, demokratis, dan berorientasi pada kesejahteraan publik.

Kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1970, 1998, 2002), yang mendefinisikan *servant leadership* sebagai kepemimpinan yang dimulai dengan keinginan kuat untuk melayani terlebih dahulu, baru kemudian timbul aspirasi untuk memimpin. Paradigma ini berlawanan dengan model kepemimpinan transaksional tradisional yang menempatkan kekuasaan dan kontrol sebagai pusat. Penelitian empiris berupa meta-analisis menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki dampak positif signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja tim. (Van Dierendonck, 2011; Van Dierendonck & Patterson, 2018). Dalam konteks organisasi publik, kepemimpinan melayani menekankan responsivitas terhadap kebutuhan *stakeholder*, transparansi, dan akuntabilitas. Dalam konteks ASN Indonesia, kepemimpinan melayani berarti pejabat pengawas memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat serta pegawai yang dipimpinnya dengan pendekatan yang ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan.

Literasi digital dan kepemimpinan dalam era transformasi. Literasi digital melampaui sekadar kemampuan mengoperasikan teknologi. Menurut UNESCO (Laanpere, 2019; Law et al., 2018), literasi digital mencakup kemampuan kognitif, teknis, dan sosio-emosional yang diperlukan untuk menggunakan teknologi digital secara efektif, etis, dan bertanggung jawab. Dalam konteks kepemimpinan organisasi publik, literasi digital mencakup: (1) pemahaman tentang bagaimana teknologi dapat diintegrasikan dalam proses kerja; (2) kemampuan mengelola data dan informasi secara etis; (3) kapabilitas memimpin transformasi digital; dan (4) kemampuan membangun budaya organisasi

yang adaptif terhadap perubahan teknologi. Studi oleh Reuver dan Bouwman (2013) menyoroti bahwa hambatan dalam digitalisasi seringkali bukan hanya kurangnya pemahaman teknis, tetapi juga masalah struktural, organisasional, dan manajerial, yang mengarah pada “kesenjangan kompetensi”. Pemimpin sektor publik dapat mengalami kesenjangan kompetensi digital yaitu bahwa mereka memahami manfaat teknologi tetapi kesulitan dalam implementasi operasional.

Ethical Governance dan integrasi nilai dalam adopsi teknologi. Literatur *governance* menunjukkan bahwa adopsi teknologi dalam organisasi publik tidak dapat dilakukan secara netral dari perspektif nilai. Studi Bannister & Connolly (2011) dalam ranah *e-governance* menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital di sektor publik bergantung tidak hanya pada aspek teknis tetapi juga pada penyelarasan dengan nilai-nilai publik dan kepercayaan institusional. Penelitian ini menyarankan konsep “*value-driven IT governance*” sebagai pendekatan yang menempatkan nilai-nilai organisasi dan kepentingan publik sebagai pemandu dalam pengambilan keputusan teknologi. Pemimpin teknologi harus menjadi “*ethical stewards*” yang memastikan bahwa adopsi teknologi sejalan dengan nilai-nilai etis organisasi dan dampak sosial yang lebih luas. Dalam konteks Indonesia, integrasi nilai-nilai Pancasila dengan literasi digital mencerminkan penerapan prinsip *ethical IT governance* ini.

Kerangka integrasi konseptual: “*synergy model of integrated leadership*”. Kerangka konseptual yang diajukan dalam penelitian ini menganggap ketiga domain sebagai sistem yang saling terhubung dan memperkuat. Model ini didasarkan premis: Pertama, kepemimpinan Pancasila menyediakan *foundation values*—nilai-nilai inti yang memberikan arah etis dan ideologis untuk keputusan dan tindakan kepemimpinan. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai “*ethical compass*” yang mengarahkan bagaimana teknologi dan praktik melayani harus dijalankan. Kedua,

kepemimpinan melayani menerjemahkan nilai-nilai abstrak menjadi perilaku konkret yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan stakeholder. Dimensi ini memberikan “aksi dan relasi” dalam kepemimpinan—bagaimana nilai-nilai itu ditunjukkan melalui tindakan nyata yang responsif dan empati. Ketiga, literasi digital menyediakan *tools* dan *kapabilitas teknis* untuk mengaktualisasikan kepemimpinan melayani dalam konteks transformasi digital. Dimensi ini memberikan “mekanisme implementasi” yang memungkinkan kepemimpinan melayani berbasis nilai dapat dilaksanakan secara lebih luas, cepat, dan inklusif. Model ini konsisten dengan framework “*Integrated Leadership*” yang dikembangkan oleh Petrie (2014), yang berpendapat bahwa kepemimpinan yang efektif di era modern memerlukan integrasi antara elemen kognitif (pemahaman nilai dan strategi), emosional (empati dan relasi), dan teknis (kapabilitas eksekusi). Dalam konteks penelitian ini, ketiga dimensi tersebut dimulai dengan nilai Pancasila (kognitif-moral), difasilitasi oleh kepemimpinan melayani (emosional-relasional), dan diakselerasi oleh literasi digital (teknis-implementatif).

Penelitian evaluasi terdahulu tentang pasca pelatihan kepemimpinan yaitu Kholik (2021) yang mengevaluasi hasil PKP di BPSDM DKI Jakarta dengan metode *e-learning*. Persamaannya pada kurikulum dan pendekatan deskriptif. Perbedaan pada model CIPP hanya di level proses dan produk. Kebaruan penelitian ini terletak pada level dampak, metode kuantitatif dengan teknik survei serta variabel, indikator dan instrumen terbaru diolah dari (Keputusan Kepala LAN Nomor: 2/K.1/PDP.07/2023 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan, 2023). Fadhil, dkk. (2024) meneliti tentang Evaluasi Pasca Pelatihan (EPP) Pelatihan Struktural Kepemimpinan Pengawas Tahun 2023 di Puslatbang KHAN LAN RI. Temuannya

bahwa perubahan perilaku alumni PKP di Puslatbang KHAN masuk dalam kategori sangat bagus. Pembelajaran dalam upaya pemenuhan kompetensi peserta pelatihan telah diberikan dengan hasil di atas ekspektasi dan sudah sangat sesuai dengan tuntutan organisasi. Kesamaan dengan penelitian ini di kurikulum, level evaluasi dan subyek, kebaruan penelitian ini pada model umpan balik 360 derajat dari mentor maupun rekan kerja sebagai responden.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode evaluatif deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Desain evaluasi mengacu pada model Kirkpatrick dengan fokus pada tingkat ketiga (evaluasi perilaku) dan tingkat keempat (evaluasi hasil). Model Kirkpatrick telah terbukti efektif dalam mengukur efektivitas program pelatihan kepemimpinan, seperti yang ditunjukkan dalam meta-analisis oleh Alliger dan Janak (1997) yang menemukan bahwa model Kirkpatrick memberikan reliabilitas yang substansial di seluruh kriteria pelatihan dan konvergensi yang wajar di antara subdivisi kriteria dalam tingkat yang lebih besar. Pengukuran reaksi tipe utilitas lebih kuat hubungannya dengan pembelajaran atau kinerja di tempat kerja (*transfer*). Objek evaluasi adalah dampak Pelatihan Kepemimpinan Pengawas yang diselenggarakan BKPSDM Kota Pontianak Provinsi Kalbar periode Tahun 2023-2024. Waktu penelitian berlangsung pada bulan September hingga November 2025.

Populasi penelitian adalah seluruh alumni PKP Tahun 2023-2024 di lingkungan Pemerintah Kota Pontianak berjumlah 70 orang. Dengan teknik *total sampling*, seluruhnya dijadikan sampel. Pendekatan evaluasi 360 derajat melibatkan responden alumni (70 orang) dan mentor (70 orang). Pendekatan *360-degree feedback* telah direkomendasikan oleh Bracken, dkk. (2011) sebagai metode yang kokoh (*robust*) untuk mengukur perubahan perilaku kepemimpinan, karena memberikan perspektif *multi-stakeholder* yang komprehensif. Responden

alumni yang berhasil diperoleh jawabannya berjumlah 66 orang dan mentor berjumlah 61 orang.

Data yang digunakan berjenis kuantitatif dengan skala ordinal dan dikumpulkan dengan teknik survei. Instrumen yang dikembangkan berdasarkan desain evaluasi diolah dari (Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 2/K.1/PDP.07/2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan). Dimensi perubahan sikap perilaku (*behavior*) di tempat kerja terdiri dari tiga indikator yaitu kepemimpinan Pancasila dan bela negara mencakup tiga butir pernyataan, kepemimpinan melayani mencakup 21 butir pernyataan dan pengendalian pekerjaan mencakup enam butir pernyataan. Pengukuran menggunakan kuesioner jawaban tertutup. Contoh butir pernyataan untuk alumni "Bagaimana penilaian Anda tentang kemampuan Anda setelah mengikuti pelatihan kepemimpinan dalam mengembangkan proses bisnis pemanfaatan sarana digital dalam pelayanan?". Butir pernyataan untuk atasan atau rekan kerja alumni disesuaikan menjadi "Bagaimana penilaian Bapak/Ibu tentang kemampuan alumni setelah mengikuti pelatihan kepemimpinan dalam mengembangkan proses bisnis pemanfaatan sarana digital dalam pelayanan?"

Jawaban kuesioner tertutup untuk alumni dan atasan atau rekan kerja alumni menggunakan skala Likert dengan lima opsi yaitu, (5) sangat sesuai, (4) sesuai, (3) sesuai, (2) kurang sesuai dan (1) tidak sesuai.

Analisis data evaluasi menggunakan teknik statistik deskriptif. Data berupa respon alumni dan mentor yang diperoleh dari *Google Form* ditransfer ke dalam *Google Spreadsheet*, selanjutnya diunduh dan diolah dengan fitur-fitur *Microsoft Excel sheet*. Jawaban responden dihitung Rerata (Mean) dan Tingkat Capaian Responden (TCR), frekuensi absolut dan relatif (%) masing-masing variabel, dimensi dan indikator. Kecenderungan jawaban

responden berupa Mean dan TCR dikonsultasikan dengan rentang nilai standar menurut ahli yakni Sugiyono (2013) dengan kategori Sangat Baik (85,00% - 100%), Baik (75,00% - 84,99%), Cukup Baik (65,00% - 74,99%), Kurang Baik (55,00% - 64,99%) dan Tidak Baik (1,00% - 54,99%).

HASIL

Profil responden peserta PKP tahun 2023-2024 menunjukkan mayoritas berpangkat Penata (III/c) sebanyak 51%, berusia 30-40 tahun (47%), pendidikan dominan S-1 (50%), dengan komposisi gender berimbang, 50% laki-laki dan 50% perempuan. Keragaman ini menjadi kekuatan dalam menghasilkan pembelajaran kolaboratif yang kaya perspektif dalam kepemimpinan di birokrasi Indonesia.

Aspek kepemimpinan Pancasila dan bela negara menurut responden alumni diperoleh rerata 3,66 (termasuk kelompok atas) dengan TCR sebesar 91,44% (Sangat Baik). Hal ini selaras dengan responden mentor dengan rerata 3,76 (termasuk kelompok atas) dengan TCR 94,05% (Sangat Baik). Tiga indikator kepemimpinan Pancasila dan bela negara menurut responden mentor masing-masing menunjukkan rerata yang termasuk kelompok atas dan TCR kategori "Sangat Baik".

Aspek kepemimpinan melayani menurut responden alumni diperoleh rerata 3,61 dengan TCR 91,70% (Sangat Baik), sedangkan menurut responden mentor diperoleh rerata 3,75 dengan TCR 93,81% (Sangat Baik). Seluruh indikatornya yang juga indikator nilai-nilai dasar ASN Berakhlak menurut responden alumni dan mentor menunjukkan rerata yang termasuk kelompok atas dan TCR kategori "Sangat Baik".

Aspek pengendalian pekerjaan menurut responden alumni diperoleh rerata 3,55 dengan TCR 88,74% (Baik), sedangkan menurut mentor diperoleh rerata 3,67 dengan TCR 91,67% (Sangat Baik) pada enam indikator. Alumni memiliki persepsi kategori "Baik" pada empat indikator, sementara dua indikator lainnya berada pada kategori

"Sangat Baik".

Faktor pendukung menurut mentor (rerata 3,69 dan TCR sebesar 92,29%), dan alumni (rerata 3,66 dan TCR 91,49%) dikategorikan "Sangat Baik". Mentor dan alumni sependapat bahwa dukungan dari mentor, dukungan pemangku kepentingan dan dukungan dari anggota tim "Sangat" berperan sebagai faktor pendukung. Faktor penghambat menurut alumni (rerata 3,60 dan TCR 90,09%) dan mentor (rerata 3,62 dan TCR 90,48%) juga sependapat bahwa keadaan faktor penghambat tidak signifikan.

PEMBAHASAN

Pertama, aspek kepemimpinan Pancasila dan bela negara. Ketiga indikator menurut responden mentor masing-masing menunjukkan rerata yang termasuk kelompok atas dan TCR kategori "Sangat Baik". Alumni berpendapat kemampuannya dalam menginventarisasi solusi kreatif dan kekinian dalam kerangka kerja nilai-nilai Pancasila dalam mengantisipasi hambatan pemberantasan korupsi dalam pelayanan masih dapat ditingkatkan, yang secara rerata termasuk kelompok atas dan TCR kategori "Sangat Baik". Hal ini menggambarkan nilai-nilai wawasan kebangsaan, kerangka berpikir nilai-nilai Pancasila dan bela negara telah diaktualisasikan sebagai fondasi pelayanan oleh pejabat pengawas alumni PKP tahun 2023-2024 pada level "Sangat Baik".

Mekanisme integrasi pada level ini yaitu bahwa nilai-nilai Pancasila memberikan "batasan etis" dan "panduan normatif" bagi pengambilan keputusan dan tindakan kepemimpinan. Dalam konteks literasi digital, hal ini berarti bahwa adopsi teknologi harus selalu dievaluasi melalui lensa nilai-nilai kebangsaan sebagai sebuah prinsip yang menjadi semakin penting di era *artificial intelligence* dan *big data*. Konsep ini sejalan dengan kerangka kerja "*values-based leadership*" yang dikemukakan Reave (2005) yang melalui review literatur ekstensif menemukan bahwa kepemimpinan yang berbasis pada nilai-nilai moral

menghasilkan: (1) tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari pengikut; (2) komitmen organisasi yang lebih kuat; (3) praktik etis yang lebih konsisten. Penelitian Luthans dan Avolio (2003) tentang *authentic leadership* juga menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik yang dibangun di atas nilai-nilai personal yang jelas menghasilkan pengikut yang lebih merasa terlibat dan loyal.

Dalam hal literasi digital khususnya, temuan ini mengafirmasikan bahwa kepemimpinan Pancasila dapat berfungsi sebagai tameng terhadap risiko-risiko negatif dari transformasi digital, seperti *privacy violations*, *algorithmic bias*, dan *erosion of human dignity*. Penelitian Yeung (2019) tentang *hypernudging* dan *surveillance capitalism* menunjukkan pentingnya nilai-nilai etis yang kuat dalam mengarahkan penggunaan teknologi yang berdayaguna.

Kedua, aspek kepemimpinan melayani menurut responden alumni diperoleh rerata 3,61 dengan TCR 91,70% (Sangat Baik), sedangkan menurut responden mentor diperoleh rerata 3,75 dengan TCR 93,81% (Sangat Baik). Sejumlah 21 indikator kepemimpinan melayani yang seluruhnya juga merupakan indikator nilai-nilai dasar ASN Berakhlak menurut responden alumni maupun mentor, masing-masing menunjukkan rerata dan TCR kategori “Sangat Baik”. Hal ini menunjukkan implementasi kepemimpinan melayani yang dilandasi nilai-nilai dasar ASN Berakhlak pada pejabat pengawas alumni PKP 2023-2024 pada level “Sangat Baik”.

Kepemimpinan melayani menerjemahkan nilai-nilai abstrak menjadi perilaku konkret yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan *stakeholder*. Data menunjukkan enam indikator mencapai penilaian “Sangat Baik” dari perspektif mentor, dengan peringkat tertinggi pada indikator “tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan”. Sejumlah 75,68% alumni dan 82,86% mentor berpendapat “Sangat Sesuai”.

Temuan signifikan yaitu pada indikator “ramah, cekatan, solutif, dan dapat

diandalkan” menunjukkan perbedaan tingkat persepsi, di mana sejumlah 64,86% alumni, dibandingkan 82,86% mentor yang berpendapat “Sangat Baik”. Diskrepansi ini mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan melayani memerlukan penguatan dalam konsistensi dan persepsi *stakeholder* terhadap kecepatan respons. Fenomena ini sejalan dengan temuan penelitian Spears dan Lawrence (2001) dalam studi tentang kesenjangan implementasi *servant leadership* yaitu bahwa pemimpin memahami filosofi melayani tetapi kesulitan dalam eksekusi yang konsisten. Model Greenleaf menekankan bahwa *servant leadership* bukan hanya tentang empati tetapi juga tentang hasil yaitu pemimpin melayani harus mampu menghasilkan *outcomes* yang nyata bagi yang dilayani. Dalam konteks ASN, ini berarti pemimpin melayani harus mampu merespons kebutuhan masyarakat dengan cepat dan efektif. Diskrepansi persepsi antara alumni dan mentor menunjukkan aspek kecepatan dan efektivitas respons masih perlu diperkuat.

Ketiga, aspek pengendalian pekerjaan yang mencakup literasi digital memiliki capaian kategori “Sangat Baik” menurut mentor dengan rerata 3,67 dan TCR 91,67% pada enam indikator. Sementara menurut persepsi alumni dengan rerata 3,55 dan TCR 88,74%, termasuk kategori “Baik” pada empat indikator dan dua indikator lainnya berada pada kategori “Sangat Baik”. Keempat indikator yang perlu ditingkatkan adalah dari aspek kemampuan menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), kepemilikan literasi digital dan kemampuan mengembangkan proses bisnis pemanfaatan sarana digital dalam pelayanan serta bersifat kritis atas kasus kecakapan digital dalam pelayanan. Diskrepansi ini mengisyaratkan bahwa pengembangan kompetensi literasi digital masih memerlukan penekanan lebih, khususnya dalam kemampuan menyusun RKA, kepemilikan literasi digital, dan pengembangan proses bisnis berbasis digital.

Faktor pendukung berupa dukungan dari mentor, dukungan pemangku kepentingan dan dukungan dari anggota tim disepakati mentor maupun alumni "Sangat" berperan selain prasarana dan sarana. Faktor pendukung secara berurutan dikelompokkan: 1) komitmen dan dukungan dari pemangku kepentingan, pimpinan/mentor, anggota tim dan rekan kerja; 2) dukungan prasarana dan sarana yang ada di unit kerja/organisasi. Sejalan dengan temuan pendapat tersebut, meskipun faktor penghambat dikategorikan tidak signifikan, keterbatasan sumber daya menurut alumni dan mentor pada kategori "Baik". Kendala sumber daya berupa kurangnya SDM aparatur yang kompeten, sarana internet dan teknologi perangkat lunak yang belum memadai. Kendala eksternal yaitu perubahan kebijakan dan sistem digitalisasi yang cepat.

Temuan ini searah dengan hasil penelitian Sinaga dan Arianto (2025) bahwa meskipun berbagai strategi telah diterapkan, tantangan seperti kesenjangan literasi digital antar generasi, kendala infrastruktur, dan resistensi budaya masih menjadi hambatan yang signifikan. Wulandari, Priatna dan Andikaputra (2022) juga menemukan adanya kesenjangan dalam literasi digital yang merupakan kebutuhan mutlak bagi ASN saat ini untuk melaksanakan berbagai fungsi pemerintahan. Salah satu cara yang dapat dilakukan sebagai solusi untuk mengisi kesenjangan ini adalah melalui pendidikan dan pelatihan.

Literasi digital dalam kerangka integrasi ini berfungsi sebagai "enabler" yaitu alat yang memungkinkan kepemimpinan melayani dapat dilaksanakan secara lebih luas, cepat, dan inklusif. Namun, data menunjukkan bahwa literasi digital adalah domain yang paling memerlukan pengembangan lebih lanjut.

SIMPULAN

Penelitian evaluasi pasca Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) Tahun 2023-2024 yang diselenggarakan oleh BKPSDM Kota Pontianak menunjukkan bahwa integrasi

kepemimpinan Pancasila, kepemimpinan melayani, dan literasi digital menghasilkan perubahan perilaku kepemimpinan pejabat pengawas yang signifikan. Penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat tentang efektivitas program pelatihan kepemimpinan pengawas yang terstruktur dan kontekstual.

Kepemimpinan Pancasila dan bela negara mencapai Sangat Baik (alumni: rerata 3,66, TCR 91,44%; mentor: rerata 3,76, TCR 94,05%), menunjukkan nilai-nilai nasional tertanam kuat sebagai fondasi etis. Kepemimpinan melayani juga Sangat Baik (alumni: rerata 3,61, TCR 91,70%; mentor: rerata 3,75, TCR 93,81%), namun dengan diskrepansi pada indikator kecepatan respons (82,86% mentor vs 64,86% alumni).

Literasi digital menunjukkan capaian terendah—Sangat Baik menurut mentor (rerata 3,67, TCR 91,67%) tetapi Baik menurut alumni (rerata 3,55, TCR 88,74%)—dengan empat indikator yang memerlukan peningkatan: RKA berbasis digital, kepemilikan literasi digital, pengembangan proses bisnis digital, dan analisis kritis kasus penerapan kecakapan digital.

Faktor pendukung utama (rerata 3,66-3,69, TCR 91,49-92,29%) meliputi dukungan mentor, pemangku kepentingan, dan anggota tim, sedangkan faktor penghambat berupa keterbatasan SDM, infrastruktur internet, dan kecepatan perubahan kebijakan digitalisasi tetap menjadi tantangan yang perlu intervensi berkelanjutan.

Rekomendasi penelitian lanjutan: 1) eksplorasi kualitatif bagaimana ketiga domain (kepemimpinan Pancasila, *servant leadership* dan literasi digital) saling memperkuat dalam praktik kepemimpinan, 2) analisis penyebab diskrepansi alumni-mentor pada indikator kecepatan dan efektivitas respons, 3) pengukuran korelasi antara kompetensi alumni PKP dengan kinerja organisasi (kualitas layanan, kepuasan masyarakat dan efisiensi), dan, 4) perbandingan model *integrated leadership*

dengan model kepemimpinan lain untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif.

Penelitian ini memperkuat teori *integrated leadership* dengan menunjukkan bahwa dalam konteks Indonesia, integrasi antara nilai-nilai Pancasila, *servant leadership* dan literasi digital bukan hanya kombinasi mekanis, tetapi suatu sinergi organik yang menghasilkan kepemimpinan yang lebih autentik, etis, dan adaptif terhadap perubahan. Model ini mencontohkan bagaimana konsep kepemimpinan global (*servant leadership*) dapat dikontekstualisasikan dengan nilai-nilai lokal (Pancasila) sambil tetap relevan dengan tantangan kontemporer (transformasi digital). Bagi praktisi birokrasi, penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi kepemimpinan tidak dapat berfokus pada satu dimensi saja. Kepemimpinan yang efektif di era transformasi digital memerlukan fondasi nilai yang kokoh, orientasi melayani yang *genuine* dan kompetensi teknis digital yang memadai. Temuan ini dapat dijadikan dasar untuk merancang ulang program pengembangan kepemimpinan di sektor publik Indonesia dengan pendekatan yang lebih holistik dan terintegrasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett Jr, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50(2), 341–358.
- Bannister, F., & Connolly, R. (2011). Trust and transformational government: A proposed framework for research. *Government Information Quarterly - GOVT INFORM QUART*, 28, 137–147.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.06.010>
- Bracken, D., & Rose, D. (2011). When Does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does? *Journal of Business and Psychology*, 26, 183–192.
<https://doi.org/10.1007/s10869-011-9218-5>
- Fadhil, S. (2024). Laporan Evaluasi Pasca Pelatihan Struktural Kepemimpinan 2024. LAN RI, Puslatbang KHAN, Banda Aceh, (2024)
- Greenleaf, R. K. (1970). *What is servant leadership*. New York, NY and Mahwah.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Essentials of servant-leadership. Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, 19–26.
- Karippacheril, T., Nikayin, F., Reuver, M., & Bouwman, H. (2013). Serving the poor: Multisided mobile service platforms, openness, competition, collaboration and the struggle for leadership. *Telecommunications Policy*, 37, 24–34.
<https://doi.org/10.1016/j.telpol.2012.06.001>
- Keputusan Kepala LAN Nomor: 2/K.1/PDP.07/2023 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan, Jakarta (2023).
- Kholik, A. (2021). Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Secara e-Learning di BPSDM Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Muara Pendidikan*, 6(2), 139–148.
<https://doi.org/10.52060/mp.v6i2.568>
- Laanpere, M. (2019). “Recommendations on assessment tools for monitoring digital literacy within UNESCO’s digital literacy global framework”. *Information Paper*, 56, 23.
- Law, N. W. Y., Woo, D. J., De la Torre, J., & Wong, K. W. G. (2018). A global framework of reference on digital literacy skills for indicator 4.4. 2.

- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241(258), 1–26.
- Petrie, N. (2014). Vertical leadership development—part 1 developing leaders for a complex world. *Center for Creative Leadership*, 1–13.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16, 655–687. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003>
- Sinaga, P. R., & Arianto, B. (2025). Pengembangan Kompetensi Digital ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kepulauan Riau: Strategi dan Tantangan Implementasi. *Jurnal Ilmu Komunikasi, Administrasi Publik Dan Kebijakan Negara*, 2(3), 74–83.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (2001). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*. John Wiley & Sons.
- Suseno, F. M. (2016). *Etika Politik: Prinsip Moral Dasar Kenegaraan Modern*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2018). *Servant leadership*. Springer.
- Wulandari, I., Priatna, R., & Andikaputra, F. A. T. (2022). Literasi Digital ASN Kabupaten Sumedang. *PubBis: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik Dan Administrasi Bisnis*, 6(2), 192–202.
- Yeung, K. (2019). ‘Hypernudge’: Big Data as a mode of regulation by design. In *The social power of algorithms* (pp. 118–136). Routledge