

# **INTEGRASI NILAI RELIGIUSITAS DENGAN KEPEMIMPINAN ADAPTIF PADA PELATIHAN KEPEMIMPINAN DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI JAWA BARAT**

**Yudis Jakarta**

**Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat**

yudis.ilan14@gmail.com

## **Abstrak**

*Behind leadership training programs that are work competency-oriented and on technological advances, to prepare State Civil Apparatus and leaders who are adaptive to change, the aspect of strengthening the value of religiosity has not been used as a contributive solution for the State Civil Apparatus in facing the era of the industrial revolution 4.0. Likewise, in the training materials carried out at the West Java Province Human Resources Development Agency, the religiosity aspect has not been integrated with adaptive leadership material. The purpose of this study is to find an empirical picture, identify, and analyze data and information about the integration of religious values with adaptive leadership in leadership training at the Human Resources Development Agency of West Java Province. This study uses a descriptive method with a qualitative approach. Data collection techniques used in this research are observation, documentation study and interviews. The data validity test was carried out through data triangulation techniques. The data analysis technique was carried out by the stages of collecting raw data, transcribing data, making coding, data categories, temporary inferences, triangulation and final conclusions. The results showed that the value of religiosity with adaptive leadership has not been integrated due to the lack of initiative from the Widya Iswara in concocting teaching materials that contain religious values. In addition, because the value of religiosity is not explicitly required to be a special part of the leadership training curriculum at the Human Resources Development Agency of West Java Province. As a practical step in the effort to integrate the values of religiosity with adaptive leadership in leadership training, it is suggested to use the strategy of presenting implicit religious values by the lecturers with the integration model method.*

**Keywords :** Integration, Religiosity Values, Adaptive Leadership, Leadership Training.

## **Abstrak**

Dibalik program-program pelatihan kepemimpinan yang berorientasi kompetensi kerja dan pada kemajuan teknologi, untuk menyiapkan Aparatur Sipil Negara dan para pemimpin yang adaptif terhadap perubahan, aspek penguatan nilai religiusitas belum dijadikan upaya kontributif solutif bagi Aparatur Sipil Negara dalam menghadapi era revolusi industri 4.0. Demikian juga pada materi-materi pelatihan yang dilaksanakan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat, aspek religiusitas belum diintegrasikan dengan materi kepemimpinan adaptif. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui gambaran empirik, mengidentifikasi, dan menganalisis data serta informasi mengenai integrasi nilai religius dengan kepemimpinan adaptif pada pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi, studi dokumentasi dan wawancara. Uji keabsahan data dilaksanakan melalui teknik triangulasi data. Teknik analisis data dilakukan dengan tahapan pengumpulan data mentah, transkip data, pembuatan koding, kategori data, penyimpulan sementara, triangulasi dan penyimpulan akhir. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa nilai religiusitas dengan kepemimpinan adaptif belum terintegrasi karena kurangnya inisiatif dari Widya Iswara dalam meramu materi ajar yang mengandung muatan nilai-nilai religiusitas. Selain itu karena nilai religiusitas tidak secara eksplisit dipersyaratkan menjadi bagian khusus pada kurikulum pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. Sebagai langkah praktis dalam upaya pengintegrasian nilai religiusitas dengan kepemimpinan adaptif dalam pelatihan kepemimpinan, disarankan menggunakan strategi penyajian nilai religiusitas secara implisit oleh para Widya Iswara dengan metode model integrasi.

**Kata Kunci :** Integrasi, Nilai Religiusitas, Kepemimpinan Adaptif, Pelatihan Kepemimpinan.

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Perubahan besar sedang terjadi di dunia saat ini, yaitu Revolusi Industri 4.0. yang merupakan perubahan dalam mekanisme produksi barang dan jasa yang ditandai dengan sejumlah ciri, yaitu penggunaan *Internet of Things (IoT)*, big data, otomasi, robotika, komputasi awan, hingga inteligensi artifisial (*Artificial Intelligence*). Perubahan ini dirasakan tidak hanya oleh sektor swasta, tetapi juga oleh organisasi pemerintah.

Pemerintah Republik Indonesia sudah merespons kondisi ini dengan beberapa langkah antisipatif yang mencakup kerangka kebijakan, kelembagaan, pendanaan dan regulasi. Pada aspek kerangka kebijakan misalnya, pemerintah mendorong percepatan pelaksanaan berusaha dengan mengeluarkan Perpres No. 91 Tahun 2017 tentang Percepatan Pelaksanaan Berusaha, kebijakan e-government, kebijakan satu data, kebijakan satu peta, serta open government Indonesia. Pemerintah juga melakukan penguatan terhadap kapasitas SDM dan kolaborasi antara kementerian/lembaga dan pemerintah daerah, misalnya mengeluarkan Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, serta Peraturan Pemerintah No. 24 Tahun 2018 tentang Pelayanan Perijinan Berusaha secara Elektronik (Narasi RPJMN 2020-2024, 2019)

Indonesia masuk ke dalam Grand Design Pembangunan Aparatur Sipil Negara (ASN) 2020-2024. Kementerian PANRB gencar memperbaiki kinerja ASN mulai dari tahap rekrutmen yang kini sudah menggunakan sistem digital. Harapannya, dengan sistem rekrutmen yang berhasil menekan angka kecurangan, pemerintah bisa mendapatkan orang-orang terpilih yang akan menggerakkan sistem pemerintahan Indonesia. Mereka yang terpilih dengan sistem ini, diharapkan bisa menjadi Smart ASN 2024 untuk membawa birokrasi Indonesia berkelas dunia.<sup>1</sup>

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN-RB) sudah menyiapkan beberapa langkah untuk menghadapi era industri 4.0 yang didominasi oleh teknologi tersebut. Terdapat enam fokus langkah, yaitu: pertama, perencanaan ASN di seluruh kementerian, lembaga pemerintah dan Pemda (pemerintah daerah), harus didasarkan pada arah pembangunan nasional dan potensi daerahnya, dengan mempertimbangkan analisa jabatan dan beban kerja; kedua, sistem rekrutmen dan seleksi CPNS berbasis computer assisted test (CAT); ketiga, pengembangan kompetensi dengan melaksanakan kebijakan diklat 20 jam per tahun, serta penilaian kerja dan penghargaan yang dilakukan 360 derajat sebagai dasar pemulihuan

---

<sup>1</sup> <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menciptakan-smart-asn-menuju-birokrasi-4-0>

remunerasi; keempat, perbaikan sistem program promosi dan mutasi serta waktu pensiun atau purnabakti; kelima; meningkatkan kompetensi ASN melalui kerjasama dengan Lembaga Administrasi Negara (LAN) untuk memperbaiki penyempurnaan sistem pendidikan dan latihan bagi para CPNS; dan keenam, melakukan proses transformasi dari diklat konvensional menjadi diklat human capital management berupa pengembangan ASN Corporate University sehingga seluruh instansi pemerintah menjadi lembaga pembelajaran.<sup>2</sup>

Peningkatan kompetensi ASN erat dengan persoalan kepemimpinan. Pentingnya kepemimpinan di sektor publik utamanya pada pemerintahan adalah perkara yang tidak terbantahkan lagi. Keberhasilan pemerintah dalam mewujudkan tujuan bernegara salah satunya ditentukan oleh kualitas pemimpin. Bahkan, terdapat pendidikan dan latihan khusus mengenai kepemimpinan bagi ASN yang disebut dengan Pelatihan Kepemimpinan. Pelatihan Kepemimpinan ini diadakan dalam rangka pembentukan dan pengembangan kepemimpinan pemerintahan Indonesia baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Pelatihan kepemimpinan merupakan bagian dari diklat dalam jabatan. Diklatpim ditujukan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan strukturalnya (Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Pasal 107).

Maraknya penyalahgunaan wewenang, memperdagangkan pengaruh, jual beli jabatan, korupsi, suap dan lain sebagainya merupakan salah satu bentuk kurangnya akuntabilitas dan minimnya etika serta nilai-nilai religius yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Moralitas dan integritas mutlak diperlukan seorang pemimpin serta harus menjadi syarat mutlak bagi setiap orang yang menjadi pemimpin. Moralitas dan integritas kepemimpinan yang dilandasi nilai-nilai religius ini yang pada akhirnya menjadi sorotan publik baik tingkat daerah maupun tingkat nasional bahkan tingkat internasional.

Tidak sedikit para pemimpin publik seperti gubernur, wali kota atau bupati dan anggota bahkan ketua DPR atau DPRD serta pejabat publik yang jatuh dan harus kehilangan jabatannya karena kepemimpinannya tidak dilandasi nilai-nilai religiusitas sehingga berdampak pada faktor moralitas dan integritas yang rendah dan menyebabkan dirinya harus berurusan dengan hukum.

Tantangan kemajuan teknologi informasi yang sudah memasuki era revolusi industri 4.0 dan fenomena maraknya tindakan korupsi di kalangan para pemimpin instansi pemerintahan menjadi dua hal yang menarik untuk diteliti dalam hubungannya dengan pelaksanaan pelatihan kepemimpinan yang dilaksanakan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat, sehingga dapat diperoleh gambaran yang jelas tentang integrasi nilai religiusitas dengan kepemimpinan adaptif pada pelatihan kepemimpinan.

Berdasarkan latar belakang dan indentifikasi masalah penelitian, yang menjadi pernyataan masalah (*problem statement*) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: “nilai religius dengan kepemimpinan adaptif pada pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat belum terintegrasi”. Adapun yang menjadi pertanyaan penelitian (*research questions*) adalah sebagai berikut: Mengapa nilai religius dengan kepemimpinan adaptif pada pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat belum terintegrasi?

---

<sup>2</sup> <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3409490/strategi-pemerintah-siapkan-pns-hadapi-revolusi-industri-4.0>

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui gambaran empirik, mengidentifikasi, dan menganalisis data serta informasi mengenai integrasi nilai religius dengan kepemimpinan adaptif pada pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan bagi pengembangan teori-teori pada pelatihan kepemimpinan khususnya tentang integrasi nilai religius dengan kepemimpinan adaptif, dan memperkaya kajian keilmuan di masa mendatang dalam pengembangan integrasi nilai religius dengan kepemimpinan adaptif pada pelatihan kepemimpinan.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **2.1. Konsep Integrasi Nilai**

Integrasi nilai adalah proses memadukan nilai-nilai tertentu terhadap sebuah konsep lain sehingga menjadi suatu kesatuan yang koheren dan tidak bisa dipisahkan atau proses pembauran hingga menjadi satu kesatuan yang utuh dan bulat (Sofyan Sauri, 2010).

Integrasi nilai dalam penelitian ini lebih menitik-beratkan kepada penggabungan makna dari dua sikap dan sikap yang berbeda yaitu religiusitas dengan kepemimpinan adaptif, sehingga melahirkan sikap yang responstif terhadap perubahan namun tetap bersandar kepada nilai-nilai luhur keberagamaan.

Integrasi sosial merupakan proses penyesuaian di antara unsur-unsur yang berbeda di dalam kehidupan bermasyarakat. Idianto Muin (2006:69). Integrasi merupakan sebuah sistem yang mengalami pembauran hingga menjadi suatu kesatuan yang utuh. Integrasi berasal dari bahasa Inggris “integration” yang berarti kesempurnaan atau keseluruhan (Wikipedia). Integrasi didefinisikan merupakan pernyataan terintegrasi dari bagian-bagian yang berbeda menjadi keseluruhan yang harmonis (Hendropuspito, 2000).

Integrasi nilai dalam penelitian ini lebih menitik-beratkan kepada penggabungan makna dari dua sikap dan sikap yang berbeda yaitu religiusitas dengan kepemimpinan adaptif, sehingga melahirkan sikap yang responstif terhadap perubahan namun tetap bersandar kepada nilai-nilai luhur keberagamaan.

### **2.2. Konsep Religiusitas**

Religiusitas (keberagamaan) adalah merupakan suatu sikap atau kesadaran yang muncul yang didasarkan atas keyakinan atau kepercayaan seseorang terhadap suatu agama. Religiusitas merupakan suatu keadaan yang ada didalam diri seseorang yang mendorong untuk bertingkah laku sesuai dengan kadar ketaatannya terhadap agama. Religius merupakan panduan antara 26 kepercayaan terhadap agama sebagai unsur kognitif, perasaan terhadap agama sebagai unsur afektif, dan perilaku terhadap agama sebagai unsur konaif. Jadi, Religiusitas adalah intergrasi secara kompleks antara pengetahuan agama perasaan agama, dan tindakan keagamaan dalam diri seseorang (A. Sahlan, 2010).

Nilai religiusitas dapat menjadi landasan utama setiap individu untuk tidak terpengaruhi oleh lingkungan sekitar yang dapat merubah perilaku seseorang. Pendidikan karakter khususnya nilai-nilai religiusitas harus dapat ditanamkan serta diterapkan oleh pihak Badan

Pengembangan Sumber Daya Manusia karena sebagai tempat yang memegang peranan penting dalam hal penanaman nilai-nilai karakter religiusitas tersebut kepada Aparatur Sipil Negara (ASN).

Nilai religiusitas adalah sistem simbol, sistem kepercayaan, sistem kepercayaan, sistem nilai, dan perilaku yang semuanya berpusat pada persoalan-persoalan yang hayati sebagai sesuatu yang maknawi. Dimensi yang meliputi religiusitas adalah: *intellectual, ideology, Public Practice, dan religious experience* (Daniel K. Judd, 1986).

Nilai religius menjadi faktor terpenting dalam membentuk karakter dan membangun kepemimpinan. Secara umum, religius dimaknai semakna dengan makna agama. Orang religius berarti orang beragama. Dengan demikian, nilai-nilai religius sejatinya adalah nilai-nilai yang diambil dan digali dari tubuh agama. Religiusitas erat kaitannya dengan spiritualitas. Penghayatan spiritual lahir dari perjalanan hidup yang religius.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat dikemukakan bahwa nilai religiusitas dapat menjadi landasan utama setiap individu untuk tidak terpengaruh oleh lingkungan sekitar yang dapat merubah perilaku seseorang. Oleh karena itu, pendidikan karakter khususnya nilai-nilai religiusitas harus dapat ditanamkan serta diterapkan oleh pihak Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia karena sebagai tempat yang memegang peranan penting dalam hal penanaman nilai-nilai karakter religiusitas tersebut.

### 2.3. Konsep Kepemimpinan Adatif

Kepemimpinan adaptif adalah suatu proses kepemimpinan informal yang terjadi melalui tindakan interaktif, ketergantungan nalar manusia (baik individu atau kolektif) saat mereka bekerja dan memajukan solusi baru yang memenuhi kebutuhan adaptif dari sistem. Hal ini terkait dengan dinamika CAS untuk menghasilkan munculnya ide-ide bam, inovasi, adaptabilitas dan perubahan dalam organisasi (Plow-man, 2007).

Travis Bradberry & Jean Greaves, (2009), menjelaskan bahwa “kepemimpinan adaptif adalah kombinasi yang unik dari berbagai keterampilan, perspektif dan arah atau petunjuk yang akan mampu mengarahkan pada keunggulan yang sesungguhnya”. Seorang pemimpin adaptif melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang sangat efektif di semua tempat, lingkungan dan keadaan. Seorang pemimpin yang adaptif mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Hal itu berarti, pemimpin yang adaptif mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan-tujuan terbaiknya.

Kepemimpinan adaptif disebut sebagai agentic yang berarti bahwa merefleksikan kapasitas manusia untuk membuat pilihan dan mengakui perilaku manusia sebagai penghasil sekaligus produk dari sistem sosial (Hosking, 2001:293-318). Pada dasarnya, perilaku manusia dalam perspektif spiritual quotient merupakan tarik menarik energi positif dan energi negatif. Energi positif berupa dorongan spiritual dan nilai-nilai etis religius (tauhid), sedangkan energi negatif berupa nilai-nilai material (taghut). Energi negatif dalam perspektif individu akan melahirkan perilaku kerja yang tidak efektif dan tidak mampu mendayagunakan kompetensi yang dimiliki (Hakim, 2007: 9)

Garmo (2013:1-48) menyebutkan bahwa :

“Kepemimpinan adalah tentang pengaruh. Pengaruh mengalir melalui hubungan. Hubungan bisa berbeda, baik dalam tujuan, konteks, lamanya, komitmen, dan tingkat saling kebergantungan. Hubungan itu dinamis dan cenderung berubah ketika waktu berlalu. Hubungan dapat diperkuat atau melemah dengan kehadiran atau ketidakhadiran karakter yang baik. Karakter adalah satu kesatuan nilai-nilai yang terpilih dalam moral orang tersebut yang mendasari tindakan etika dan reaksi orang tersebut. Pendeknya, karakter merupakan konsepsi mengenai nilai-nilai, bukan hanya kepribadian seseorang. Karakter berasal dari nilai-nilai yang kemudian membentuk sikap. Sikap itulah yang mendasari kelakuan dan memengaruhi secara signifikan terhadap kepemimpinan. Pada titik inilah, nilai-nilai religius sebagai pembentuk karakter paling utama bagi orang beriman, memerankan peran dan hubungannya”.

Skill kepemimpinan adaptif mampu membawa dan menjadikan seorang pemimpin dari sebuah level ke level lain dimana orang lain tidak mampu mencapainya. Dimensi yang meliputi kepemimpinan adaptif adalah: kecerdasan emosi (*emotional intelligence*), keadilan organisasi (*organizational justice*), karakter (*character*), dan pengembangan (*development*) (Travis Bradberry & Jean Greaves, 2014).

#### **2.4. Konsep Pelatihan Kepemimpinan**

Kebijakan penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan di Indonesia mengalami perubahan yang signifikan setelah disahkannya Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang diberikan kewenangan untuk mengkoordinasikan dan melakukan penjaminan mutu pelatihan kemudian melakukan pembaharuan terhadap sistem penyelenggaraan dan kurikulum Diklat Kepemimpinan. Pembaharuan ini dilakukan dengan mengubah fokus pembelajaran menjadi bersifat experiential learning, dimana hasil pembelajaran peserta adalah suatu inovasi / proyek perubahan organisasi, yang mereka rancang dan kemudian diimplementasikan di organisasi tempat mereka bekerja. Dengan pendekatan ini, proses pembelajaran dilakukan bukan hanya di dalam ruang kelas dan di kampus (on campus), tetapi juga dilakukan pada saat praktik implementasi proyek perubahan di tempat kerjanya (at work / off campus) (Suparman, R., & Lucita, G. 2018).

Keberhasilan pemerintah dalam mewujudkan tujuan bernegara salah satunya ditentukan oleh kualitas pemimpin. Bahkan, terdapat pendidikan dan latihan khusus mengenai kepemimpinan bagi ASN yang disebut dengan Pelatihan Kepemimpinan. Pelatihan Kepemimpinan ini diadakan dalam rangka pembentukan dan pengembangan kepemimpinan pemerintahan Indonesia baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Pelatihan kepemimpinan merupakan bagian dari diklat dalam jabatan. Diklatpim ditujukan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan strukturalnya (Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000). Kompetensi dari pelatihan kepemimpinan yang diharapkan adalah terbentuknya para peserta pelatihan kepemimpinan menjadi pemimpin perubahan. Untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan pelatihan kepemimpinan dapat dilihat dari beberapa aspek berikut: (1) karakteristik individual

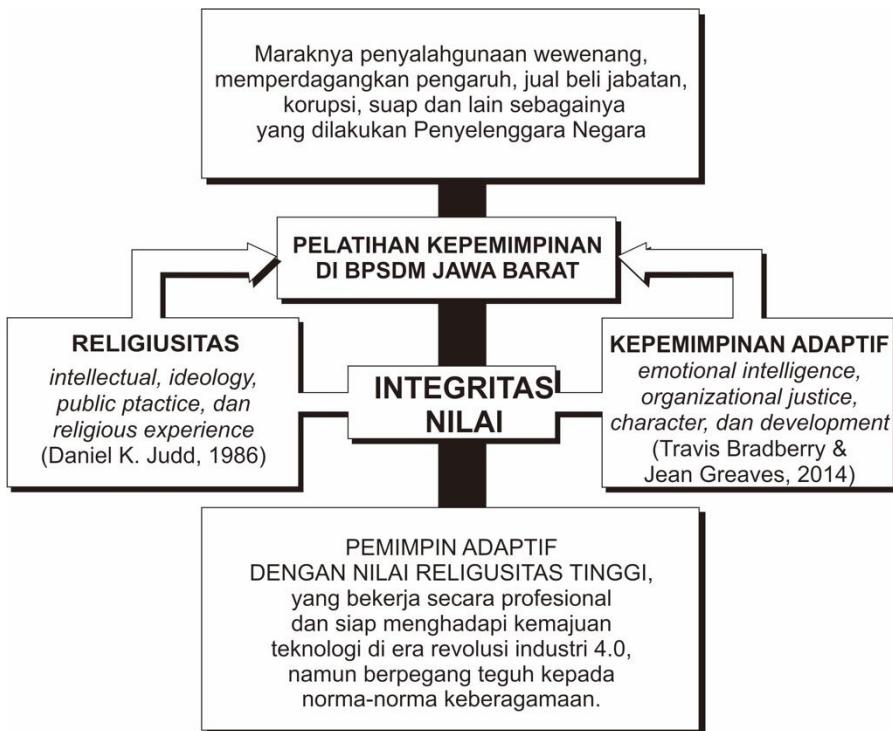
peserta pelatihan, (2) kualitas dan sifat dari program pelatihan kepemimpinan, dan (3) dukungan untuk perubahan perilaku dari atasan supervisor (Baldwin, T. & Ford, K, 1988).

## 2.5. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menggunakan tiga teori sebagai pisau analisis, yaitu: teori Daniel K. Judd, (1986) untuk menganalisis nilai religiusitas, teori Travis Bradberry & Jean Greaves, (2014) untuk menganalisis kemempinan adaptif, dan teori Baldwin, T. & Ford, K, (1988) untuk menganalisis pelaksanaan pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat.

Kerangka pemikiran penelitian ini disajikan pada skema sebagai berikut:

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran Proses Integrasi Nilai Religiusitas dengan Kepemimpinan Adaptif melalui Pelatihan Kepemimpinan**



Sumber : diolah

Berdasarkan latar belakang penelitian, tinjauan pustaka, dan kerangka pemikiran, maka diajukan proposisi sebagai berikut: “Integrasi nilai religius dengan kepemimpinan adaptif pada pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat dapat terwujud dengan memperhatikan: (1) nilai religiusitas dengan dimensi *intellectual, ideology, Public Practice, dan religious experience*. (2) kepemimpinan adaptif dengan dimensi kecerdasan emosi (*emotional intelligence*), keadilan organisasi (*organizational justice*), karakter (*character*), dan pengembangan (*development*). (3) pelatihan kepemimpinan dengan dimensi karakteristik individual peserta pelatihan, kualitas dan sifat dari program pelatihan kepemimpinan, dan dukungan untuk perubahan perilaku dari atasan supervisor.

## **METODE PENELITIAN**

### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Taylor dan Bogdan dalam Suyatno dan Sutinah (2011:166) “Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai kata-kata lisan maupun tulisan, dan tingkah laku yang dapat diamati dari orang-orang yang diteliti”.

Penelitian kualitatif tidak wajibkan untuk membuat generalisasi dari penelitiannya, maka dari itu penelitian kualitatif tidak terdapat adanya populasi dan sample (Suyanto, 2008:171). Penelitian kualitatif sangat sesuai untuk diterapkan bila penelitian itu bertujuan untuk memahami makna yang mendasari tingkah laku manusia. Pendekatan kualitatif sesuai bila penelitian itu ingin mendeskripsikan latar dan interaksi yang kompleks dari partisipan (Suyanto dan Sutinah, 2011:174).

Metode penelitian deskriptif kualitatif digunakan dalam penelitian ini sebagai cara pemecahan masalah yang diteliti dengan langkah menggambarkan dan memahami apa yang peneliti lihat dan dengan secara alamiah, dan berdasarkan pemahaman dari kenyataan dilapangan. Penggunaan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dimaksudkan untuk mendeskripsikan, menganalisis dan menginterpretasikan kondisi yang sedang terjadi secara menyeluruh terkait fokus penelitian..

### **3.2. Fokus Penelitian**

Penelitian ini difokuskan pada pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat meliputi materi pelatihan, metode yang digunakan dalam pelatihan kepemimpinan, dan teknik evaluasi yang dilakukan pada saat pelatihan dan pasca pelatihan sehingga dapat diketahui mengapa nilai religius dengan kepemimpinan adaptif pada pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat belum terintegrasi. Untuk menganalisis pelaksanaan pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat, disusun operasionalisasi intrumen sebagai berikut:

**Tabel 1. Instrumen Kunci Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Ukuran</b>
<b>1. Nilai Religiusitas</b> Sikap dan perilaku yang patuh dalam memahami dan melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan agama lain dan hidup rukun dengan pemeluk agama lain.	a. Intelektual ( <i>Intellectual</i> )  b. Ideologi ( <i>Ideology</i> )  c. Praktek umum ( <i>Public Practice</i> )  d. Pengalaman keagamaan ( <i>Religious experience</i> )	Tingkat kecepatan dan kemampuan memecahkan suatu masalah yang dihadapi dengan bersandar kepada nilai keagamaan  Menguat atau melemahnya pendirian keagamaan dalam kepemimpinan  Keberhasilan mengimplementasikan kebijakan publik dengan pondasi keagamaan  Tingkat kepatuhan kepada norma-norma agama bersandar kepada pengalaman keagamaan yang tidak mudah terpengaruh oleh lingkungan tetapi bisa mempengaruhi lingkungan di sekitar ke arah yang lebih baik
<b>2. Kepemimpinan Adaptif</b> Kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan keadaan baru, dan memahami cara bagaimana mengembangkan bawahan untuk dapat lebih menangani situasi yang kompleks.	a. Kecerdasan emosi ( <i>emotional intelligence</i> )  b. Keadilan organisasi ( <i>organizational justice</i> )  c. Karakter ( <i>character</i> )  d. pengembangan ( <i>development</i> )	Kapasitas pengenalan perasaan, motivasi, dan mengelola emosi dengan baik  Keterbukaan dalam pengambilan keputusan, berbagi informasi, perhatian kepada hasil akhir yang membawa kemajuan instansi dan kesejahteraan bawahan.  Tingkat integritas, kredibilitas, dan cara membangun kebersamaan  Tingkat pengembangan diri dan pengembangan tim.
<b>3. Pelatihan Kepemimpinan</b> Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan yang ada di dalam diri seorang atau pemimpin untuk memperengaruhi orang lain agar mau bekerja secara sinergis dalam suatu hubungan tugas demi mencapai tujuan yang diinginkan.	a. Karakteristik individual peserta pelatihan  b. Kualitas dan sifat dari program pelatihan kepemimpinan  c. Dukungan untuk perubahan perilaku dari atasan supervisor	Kapasitas individu untuk menerima dan mentransfer materi pelatihan serta keyakinan individu akan mampu menerima materi pelatihan  Kualitas Widya Iswara, kepuasan peserta, penilaian efektif, kejelasan materi, dan stimulus pelatihan kepemimpinan  Tingkat dukungan pimpinan instansi terhadap peserta pelatihan dalam mengikuti pelatihan kepemimpinan di BPSDM Jawa Barat dan perubahan perilaku pasca pelatihan kepemimpinan

Sumber : Daniel K. Judd (1986), Travis Bradberry & Jean Greaves (2014), dan Baldwin, T. & Ford, K.(1988), dimodifikasi oleh Penulis.

### **3.3. Informan**

Informan yang diharapkan adalah informan yang mampu memberikan informasi relevan secara maksimal yang dibutuhkan peneliti. Untuk itu maka dipilih beberapa informan yang terdiri dari Sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Manajemen Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM), Widya Iswara Ahli Utama, Widya Iswara Ahli Madya, Widya Iswara Ahli Muda Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM), peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), alumni pelatihan kepemimpinan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Integrasi nilai religiusitas pada Pelatihan Kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat dianalisis melalui tiga variabel yaitu: nilai religiusitas, kepemimpinan adaptif, dan pelatihan kepemimpinan. Variabel nilai religiusitas dikukur berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Daniel K. Judd (1986) dengan 4 indikator, yaitu: *intellectual, ideology, Public Practice, dan religious experience*. Variabel kepemimpinan adaptif berdasarkan teori Travis Bradberry & Jean Greaves (2014) dengan 4 indikator, yaitu: kecerdasan emosi (*emotional intelligence*), keadilan organisasi (*organizational justice*), karakter (*character*), dan pengembangan (*development*), serta dimensi pelatihan kepemimpinan berdasarkan teori Baldwin, T. & Ford, K, (1988) dengan 3 indikator, yaitu: Karakteristik individual peserta pelatihan, kualitas dan sifat dari program pelatihan kepemimpinan, dan dukungan untuk perubahan perilaku dari atasan supervisor.

### **4.1. Nilai Religiusitas**

Dalam variabel nilai religiusitas pada penelitian ini, digunakan 4 indikator yaitu: intelektual (*intellectual*), ideologi (*ideology*), praktik umum (*public practice*), dan pengalaman keagamaan (*religious experience*) (Daniel K. Judd, 1986).

Pencapaian indikator intelektual (*Intellectual*) dari variabel religiusitas dalam pelatihan kepemimpinan, meskipun belum terdapat pola pengukuran tingkat kecepatan pemecahan masalah pada peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan dengan bersandar kepada nilai keagamaan, dilihat dari indikator intelektual (*intellectual*) para peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan sudah relatif mampu melakukan pemecahan masalah yang dihadapi dengan bersandar kepada nilai-nilai keagamaan, dikarenakan sebagian besar memiliki latar pendidikan agama yang cukup baik.

Tingkat kecepatan dan kemampuan memecahkan suatu masalah yang dihadapi dengan bersandar kepada nilai keagamaan adalah kompetensi bauran dari skill individu dengan kaidah-kaidah keberagamaan yang dibutuhkan oleh pemimpin saat ini. Pemimpin yang dimaksud adalah para peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat.

Untuk mengetahui tingkat intelektualitas peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan, peneliti menyampaikan pertanyaan:

“Menurut Bapak/Ibu, bagaimana tingkat kecepatan dan kemampuan peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat, memecahkan suatu masalah yang dihadapi dengan bersandar kepada nilai keagamaan?”.

Peserta pelatihan dan alumni pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat, kebanyakan adalah senior di instansinya masing-masing yang menempati posisi-posisi penting dan mampu memecahkan berbagai masalah yang dihadapi dengan bersandar kepada nilai religiusitas, sebagaimana disampaikan IF1: “Peserta PKA khususnya terdiri dari para pimpinan di SKPD-nya masing-masing, mereka rata-rata senior yang berpengalaman dalam memecahkan masalah, dan kebanyakan mengukurnya dari nilai-nilai agama. Jadi cukup cepat”.

Pendapat tersebut di atas didukung oleh IF2 bahwa:

“Di lingkungan ASN Jawa Barat khususnya peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan, nilai keagamaan secara alamiah selalu dibawa dalam semua sisi kehidupan. Dalam memecahkan masalah yang dihadapi di lingkungan pekerjaanpun demikian. Sebagian besar mampu memecahkan masalah dengan cepat”.

Agak berbeda dengan keterangan yang disampaikan dua informan sebelumnya, IF3 membagi indikator intelektual menjadi dua bagian secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

“Masalah tingkat kecepatan pemecahan masalah dengan bersandar kepada nilai keagamaan pada peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan secara teoritis cukup baik, dalam pelaksanaan pada pekerjaan ini yang tidak mudah. Tidak ada pengukuran khusus sisi keagamaan pada pelaksanaan misalnya sebuah kebijakan. Nilai nasionalisme lebih kental pada semua kebijakan. Hal ini yang masih perlu dikaji dalam penyusunan kurikulum pelatihan kepemimpinan dan metode yang digunakan, selain inisiatif dari Widya Iswara dalam memadukan materi pelatihan dengan nilai-nilai keagamaan”. Diperkuat oleh keterangan dari IF4:

“Memecahkan masalah dengan kaidah norma-norma agama selalu menemui solusi dengan cepat, sayangnya tidak banyak yang menggunakan metode ini. Kebanyakan berpatokan kepada teori keilmuan umum dan pengalaman kerja di instansi masing-masing”.

Pada indikator ideologi (*ideology*) faktor internal peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan yang rata-rata memiliki latar belakang pendidikan keagamaan yang baik menjadi pengukuh ideologi keagamaan, sedangkan faktor eksternal, termasuk nilai-nilai keagamaan yang didapat dari pelatihan kepemimpinan, iklim religiusitas di lokasi pelatihan, dan kepiawaian para Widya Iswara meramu dan mengkolaborasikan materi dan metode pelatihan dengan sisipan nilai-nilai keagamaan, ikut berperan dalam proses penguatan pendirian keagamaan peserta dan alumni pelatihan.

Indikator ideologi pada dimensi religiusitas untuk mengukur menguat atau melemahnya pendirian keagamaan dalam kepemimpinan pada pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat. Untuk itu peneliti menyampaikan pertanyaan:

“Menurut pengamatan Bapak/Ibu, selama dan pasca pelatihan kepemimpinan apakah menguat atau melemah pendirian keagamaan peserta pelatihan?”

Pendirian keagamaan pada peserta pelatihan kepemimpinan dinilai IF1 dan IF2 kebanyakan mengalami peningkatan sebagaimana mereka jelaskan kepada peneliti:

IF1: “Kebanyakan jadi menguat, karena selama PKA di BPSDM Jawa Barat, praktik keagamaan kita prioritaskan”, dan IF2: “Kebanyakan makin menguat. Peserta pelatihan terlihat taat beribadah, ideologi keagamaannya juga bagus. Begitu juga para alumni yang yang saya lihat” .

Hal tersebut diperkuat oleh pengamatan IF5 kepada para peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan:

“Saya tidak ingin subjektif, tapi yang terlihat dengan kasat mata, sebagian besar memang lebih menguat. Mungkin karena iklim keagamaan cukup kental di BPSDM Jawa Barat” .

Sedangkan IF3 hanya mengakui terjadinya penguatan pendirian keagamaan pada saat berlangsung pelatihan kepemimpinan dan berbeda pasca pelatihan:

“Selama pelatihan kepemimpinan berlangsung terlihat cukup menguat, saat kembali ke instansinya masing-masing lebih banyak yang seperti sebelum mereka mengikuti pelatihan. Bersyukur kebanyakan peserta dan juga alumni mempunyai background keagamaan yang cukup baik” .

Indikator praktik umum (*public practice*) yang mengukur keberhasilan peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan dalam mengimplementasikan kebijakan publik dengan pondasi keagamaan pada pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat, berdasar kepada hasil observasi dan wawancara menunjukan bahwa secara eksplisit hal ini adalah sesuatu yang tidak mudah. Panduan umum dan panduan teknis implementasi sebuah kebijakan sudah dibuat oleh para regulator kebijakan. Dalam pelaksanaan sebuah kebijakan dengan berpatokan kepada nilai-nilai keagamaan lebih ke arah upaya inisiasi dari para peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan saja, dan terjadi nilai-nilai religiusitas sama sekali tidak bertentangan dengan panduan umum dan panduan teknis implementasi kebijakan, karena dasarnya semua kebijakan yang dibuat untuk tujuan kebaikan bagi masyarakat luas, dan nilai-nilai religiusitas berisi aspek-aspek kebaikan yang universal.

Variabel religiusitas dengan menggunakan indikator praktik umum adalah untuk mengukur tingkat keberhasilan mengimplementasikan kebijakan publik dengan pondasi keagamaan pada pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat. Peneliti menyampaikan pertanyaan sebagai berikut:

“Apakah alumni pelatihan kepemimpinan sudah berhasil mengimplementasikan sebuah kebijakan publik dengan pondasi keagamaan?”.

Walaupun bukan perkara mudah mengukur keberhasilan implementasi kebijakan publik dengan pondasi keagamaan, tapi IF1 meyakini bahwa hal tersebut sudah berhasil:

“Masalah ini yang cukup sulit mengukurnya. Tapi sebagian cukup religius dalam bekerja sekalipun. Artinya dalam melaksanakan kebijakanpun sudah tentu menggunakan kaidah-kaidah agama”.

Keterangan IF1 diperkuat oleh dari IF2, IF6 dan IF7 yang sama-sama menyatakan bahwa pelaksanaan implementasi kebijakan dengan pondasi keagamaan sudah cukup berhasil.

“Bisa dikatakan sudah berhasil, pertimbangan nilai keagamaan selalu mewarnai pelaksanaan sebuah kebijakan di lingkungan Aparatur Sipil Negara Jawa Barat” (IF2).

Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan dalam mengukur pengalaman Keagamaan (*religious experience*) memberikan gambaran bahwa pelaksanaan pelatihan kepemimpinan menjadi bagian dari pengalaman keagamaan peserta dan alumni pelatihan, tetapi yang lebih dominan adalah pengalaman keagamaan masing-masing yang sudah terbentuk dari proses panjang latar belakang kehidupan masing-masing.

Pengalaman keagamaan peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan yang masih merupakan salah-satu indikator dalam dimensi religiusitas merupakan ukuran tingkat kepatuhan kepada norma-norma agama bersandar kepada pengalaman keagamaan yang tidak mudah terpengaruh oleh lingkungan tetapi bisa mempengaruhi di lingkungan di sekitar ke arah yang lebih baik. Pertanyaan yang disampaikan kepada para informan sebagai berikut:

“Bagaimana tingkat kepatuhan peserta dan alumni pelatihan kepada norma-norma agama bersandar kepada pengalaman keagamaan yang tidak mudah terpengaruh oleh lingkungan tetapi bisa mempengaruhi di lingkungan di sekitar ke arah yang lebih baik? ”.

Para peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan menurut IF1 taat beribadah dan diyakini tidak akan terpengaruh oleh lingkungan yang kurang baik:

“Selama berlangsungnya pelatihan kepemimpinan, mereka semua taat beribadah, artinya cukup patuh. Malah banyak yang idealis religius. Saya yakin mereka tidak akan terpengaruh oleh lingkungannya. Ada beberapa alumni yang malah jadi tokoh keagamaan di tempat asalnya”.

## 4.2. Kepemimpinan Adaptif

Dalam variabel kepemimpinan adaptif pada penelitian ini yang menggunakan teori Travis Bradberry & Jean Greaves (2014), dengan 4 indikator sebagai pengukurannya, yaitu: kecerdasan emosi (*emotional intelligence*), keadilan organisasi (*organizational justice*), karakter (*character*), dan pengembangan (*development*).

Berdasarkan hasil observasi di lingkungan tempat pelatihan kepemimpinan, tempat kerja para peserta dan alumni serta wawancara yang dilakukan terhadap para informan, dalam mengukur indikator kecerdasan emosi (*emotional intelligence*), tingkat pengenalan perasaan terhadap orang lain hasilnya baik. Aspek motivasi juga baik. Hal itu terlihat dari kebiasaan peserta yang saling memberi dukungan moril, dari para alumni yang berperan sebagai motivator informal yang menyemangati rekan-rekan kerjanya.

Dari indikator keadilan organisasi (*organizational justice*) menunjukan bahwa masalah keterbukaan sudah menjadi budaya kerja di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN) Provinsi Jawa Barat. Hal tersebut dipengaruhi kekuatan sosok-sosok pemimpin birokrasi masa kini seperti Gubernur Jawa Barat beserta jajarannya sampai ke tingkat pemimpin di setiap SKPD. Dalam merumuskan sebuah kebijakan, senantiasa melibatkan semua lapisan staf di masing-masing institusinya. Keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan dan keterbukaan informasi ini ditujukan untuk memperoleh hasil akhir dari kinerja birokrasi yang baik sehingga bermanfaat untuk semua jajaran Aparatur Sipil Negara (ASN) dan masyarakat luas.

Indikator karakter (*character*) digunakan untuk mengetahui tingkat integritas, kredibilitas, dan cara membangun kebersamaan dari peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat, para peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan rata-rata sudah cukup mempunyai integritas dan kredibilitas yang baik, begitu juga dalam membangun kebersamaan, misalnya dengan cara membagi tugas secara proporsional sesuai kedudukan dan fungsinya, jadi tidak akan terjadi tumpang-tindih wewenang dan penanganan dalam melaksanakan tugas. Kerjasama yang terjalin berupa saling melengkapi satu sama lain. Bila terdapat bagian tertentu yang berhalangan, bagian lain otomatis membantu menyelesaikan tugasnya.

Dari Indikator pengembangan (*development*) dalam variabel kepemimpinan adaptif digunakan untuk mengetahui tingkat pengembangan diri dan pengembangan tim peserta dan alumni pelatihan menunjukan hasil bahwa sebagian peserta dan alumni memiliki tingkat pengembangan diri dan tim yang baik, dan sebagian hanya fokus pada pengembangan diri sendiri dan mengabaikan pengembangan tim. Sebagai contoh nyata, masih banyak peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan yang masih bersemangat menyelesaikan pendidikan formal yang lebih tinggi (misalnya program doktoral), walaupun ia sudah dekat ke masa pensiun. Masih banyak peserta dan alumni pelatihan yang rajin mengikuti berbagai pelatihan, seminar, lokakarya, *workshops* dan lain-lain, dalam rangka meningkatkan skill dan soft-skill mereka. Dan banyak yang berusaha melakukan pengembangan tim dengan mendorong rekan-rekan kerja mereka untuk menambah pengetahuan dan keterampilan baik melalui pendidikan formal maupun non formal.

### **4.3. Pelatihan Kepemimpinan**

Variabel pelatihan kepemimpinan dalam penelitian ini difungsikan sebagai fasilitator untuk mengintegrasikan nilai religius dan kepemimpinan adaptif. Adapun indikator pengukurannya menggunakan teori Baldwin, T. & Ford, K.1(988) yaitu: Karakteristik individual peserta pelatihan, kualitas dan sifat dari program pelatihan kepemimpinan, dan dukungan untuk perubahan perilaku dari atasan supervisor.

Indikator karakteristik individual peserta pelatihan mengungkapkan bahwa sebagian peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan mengikuti kegiatan pelatihan atas dasar tugas dan pemenuhan persyaratan jabatan, dan secara sadar mengakui bahwa kapasitas individual dalam menerima materi pelatihan pun cukup terbatas. Namun disisi lain, sebagiannya lagi secara bersungguh-sungguh menerima materi pelatihan dengan baik, bahkan mampu mentransfer pengetahuan dan keterampilan yang didapatnya kepada rekan-rekan kerja dan bawahannya.

Dari indikator kualitas dan sifat program pelatihan kepemimpinan memberi gambaran bahwa kualitas Widyaaiswara dalam pelatihan kepemimpinan adalah baik, proses dan hasil penilaian yang diberikan cukup efektif, dan stimulus yang diberikan Widyaaiswara juga berhasil membangkitkan semangat belajar para peserta, karena selain berhubungan dengan kepentingan jabatan juga membuka pola pemikiran maju yang menjadi bekal bagi para peserta dan alumni pelatihan kepemimpinan dalam melaksanakan tugas dengan bisa mempersempitkan kompetensi kinerja yang lebih baik, namun dari sisi metode pelatihan yang sebagian besar menggunakan metode ceramah/presentasi dikeluhkan para peserta karena terasa membosankan. Hal ini yang menuntut para Widyaaiswara untuk melakukan inovasi pada metode penyampaian materi pelatihan, setidaknya dengan lebih banyak mengadaptasi kemajuan teknologi informasi, seperti penggunaan fasilitas multimedia interaktif yang dapat merangsang gairah belajar lebih baik lagi.

Indikator dukungan untuk perubahan dari atasan supervisor dalam pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa semua pimpinan instansi tempat peserta pelatihan berasal memberikan dukungan penuh dengan memberikan dukungan moril dan fasilitas yang baik. Pimpinan instansi para alumni pelatihan kepemimpinan selalu mendorong perubahan perilaku ke arah yang lebih baik bermodalkan bekal yang didapat dari pelatihan kepemimpinan. Hal ini dipacu dengan slogan “Jabar Juara” yang terus didengungkan para petinggi birokrasi di Jawa Barat

#### **4.4. Integrasi Nilai Religiusitas dengan Kepemimpinan Adaptif**

Nilai religiusitas dengan kepemimpinan adaptif belum terintegrasi secara optimal salah-satu penyebabnya karena kurangnya inisiatif dari Widyaaiswara dalam meramu materi ajar yang mengandung muatan nilai-nilai religiusitas. Selain itu karena nilai religiusitas tidak secara eksplisit dipersyaratkan menjadi bagian khusus pada kurikulum pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat, serta dominannya metode ceramah dalam penyampaian materi pelatihan kepemimpinan yang menyebabkan peserta pelatihan kurang bergairah mengikuti proses pembelajaran.

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diambil kesimpulan bahwa nilai religiusitas dengan kepemimpinan adaptif belum terintegrasi karena kurangnya inisiatif dari Widyaaiswara dalam meramu materi ajar yang mengandung muatan nilai-nilai religiusitas. Selain itu karena nilai religiusitas tidak secara eksplisit dipersyaratkan menjadi bagian khusus pada kurikulum pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat, serta dominannya metode ceramah dalam penyampaian materi pelatihan kepemimpinan yang menyebabkan peserta pelatihan kurang bergairah mengikuti proses pembelajaran.

## **5.2. Saran**

1. Dibutuhkan upaya-upaya yang lebih signifikan dengan melakukan kajian khusus yang lebih mendalam tentang pentingnya mengintegrasikan nilai religius dengan kepemimpinan adaptif pada Pelatihan Kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat.
2. Sebagai langkah praktis dalam upaya pengintegrasian nilai religiusitas dengan kepemimpinan adaptif dalam pelatihan kepemimpinan, disarankan menggunakan strategi penyajian nilai religiusitas secara implisit oleh para Widyaaiswara dengan metode model integrasi sebagai sebuah proses pendidikan kepemimpinan yang disatukan dengan program-program pendidikan dan latihan kepemimpinan yang biasa dilakukan oleh lembaga.
3. Sebaiknya penyusunan kurikulum pelatihan kepemimpinan khususnya dalam Pelatihan Kepemimpinan Administrator terdapat bagian khusus yang mengintegrasikan nilai religiusitas dengan kepemimpinan adaptif, mengingat tantangan yang dihadapi para pemimpin birokrasi saat ini cukup berat dengan masuknya era revolusi industri 4.0.
4. Disusun alat pengukuran secara khusus dari sisi keagamaan pada sebagai bahan evaluasi implementasi kebijakan publik.
5. Nilai religiusitas agar dipersyaratkan bagi suatu jabatan kepemimpinan.
6. Peningkatakan kemampuan para pemimpin birokrasi dalam penguasaan teknologi informasi agar menjadi prioritas program pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Aparatur Sipil Negara (ASN).

## **PENGAKUAN**

Atas dedikasi dan kontribusi yang telah diberikan, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat, Sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Manajemen Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM), Widyaaiswara Ahli Utama, Widyaaiswara Ahli Madya, Widyaaiswara Ahli Muda Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM), peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), alumni pelatihan kepemimpinan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat dan kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan berupa moril dan materiil dengan keikhlasan dan ketulusannya serta dengan doa yang tidak putus-putusnya untuk keberhasilan penulis. Semoga Allah SWT menerima amal dan kebaikan yang telah diberikan, serta menggantikannya dengan pahala yang melimpah dan ditempatkan pada derajat yang tinggi. Aamiin Ya Robbal Aallamin.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhim, F. 2009. *Pengaruh Religiusitas Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Alumni dan Bukan Alumni Pesantren (Studi pada Kantor Depag Kabupaten Bangkalan)*. Jurnal Modernisasi. Vol. 5 (2): hal. 128 – 154.
- Alma'arif, Arif. 2016. *Adaptive Public Leadership: Tantangan Kepemimpinan Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)*.
- Amaliah, I., et al. 2015.. *The Impact of the Values of Islamic Religiosity to Islamic Job Satisfaction in Tasikmalaya West Java, Indonesia, Industrial Centre*. Science Direct.
- Armstrong, M. & Baron, A. 2005. *Managing Performance: Performance Management in Action*. UK: CIPD Publishing
- Aziz, Abdul, W .2011. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Baldwin, T. & Ford, K. 1988. "Transfer Of Training: Review Dan Arah Untuk Penelitian Masa Depan", Personil Psikologi, Musim Semi, Vol. 41 Edisi 1, p63-105
- Bradberry, Travis dan Greaves, Jean. 2009. *Emotional Intelligence 2.0*. San Diego:Talent Smart.
- Bungin, Burhan. 2011. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Cangara, Hafied. 2008. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta : Rajawali Pers
- Cowell, Charles, Clinton Pamela, McWhorter Rochell, Jorden Debra L. 2006. "Alternative Training Models". Advances in Developing Human Resources, 8 (4), 460-475.
- Efendi, Nur. 2014. *Membangun Sekolah Yang Efektif dan Unggulan*. Yogyakarta: Lingkar Media.
- Galanou, Ekaterini & Priporas, Constatinou. 2009. "A Model for Evaluating the Effectiveness of Middle Manager's Training Courses: Evidence from a Major Banking Organisation in Greece". International Journal of Training and Development, 13, (4), 221-246
- Garmo, Skip. 2013. *Kepemimpinan yang Efektif; Tantangan Karakter*. Jakarta: Kesaint Blanc.
- Hakim, Abdul. 2007. *Kepemimpinan Islami*. Semarang : Unissula Press.
- Heifetz, Ronald A. And Laurie, Donald L. .1998. "Adaptive Strategy." Executive Excellence. Provo. Volume: 15. Issue: 12. December.
- Heifetz, Ronald, Alexander Grashow, dan Marty Linski. 2009. *The Practice of Adaptive Leadership Tools and Tactics for Changing Your Organization and The World*. Harvard Business School Publishing, Massachusetts.
- Hendropuspito, OC. 2000. *Sosiologi Agama*. cet 11, Yogyakarta: Kanisius.
- Highsmith, J. and A. Cockburn. 2001. "Agile software development: the business of innovation," *Computer* (Long. Beach. Calif.), vol. 34, no. 9, pp. 120–127.

- Hogan, Robert. 1969. *Development of an empathy scale*. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 33, hlm. 307-316.
- Hosking, D.M. 2001. *Leadership: Classical, Contemporary, and Critical Approaches*. New York: Oxford University Press.
- Irawan, Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi FISIP-UI.
- Judd, Daniel K. 1986. "Religious Affiliation and Mental Health," Issues in Religion and Psychotherapy: Vol. 12 : No. 2 , Article 6. Available at: <https://scholarsarchive.byu.edu/irp/vol12/iss2/6>
- Lexy, J. Moleong. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 3
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. 2010. *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World* (5th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. 2009. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press.
- Nasution. 2005. Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar dan Mengajar. Bandung: Bumi Aksara
- Nugroho, Taufan.,dkk. 2014. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Gramedia. Jakarta
- Perankila, Arius Joanata. 2020. *Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Dalam Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kabupaten Lahat*. PESIRAH: Jurnal Administrasi Publik <http://sijidp.ejournal.unsri.ac.id/index.php/jap>
- Pfiffner, Jhon, M & Presthus, Robert, V. 1967. *Public Administration*. New York: The Ronald Press.
- Ridlowi, S.Sos, MA. 2019. *Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan dalam Rangka Implementasi Sistem Merit*. Kanreg I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta, FGD Organisasi Setda Kota Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education
- Sauri, Sofyan. 2010. *Membangun karakter bangsa melalui pembinaan profesionalisme guru berbasis pendidikan nilai*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Subarsono, A.G. 2013. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Praktik*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Stephen Robbins, Bruce Millet & Terry. 2007. Perilaku organisasi, 4th ed, Perairan-Rawa, Prentice Hall.
- Stufflebeam, D. L. & Zhang, G. 2017. *The CIPP Evaluation Model*. New York: The Guildford Press.

- Subandi. 2009. Psikologi Dzikir Studi Fenomenologi Pengalaman Transformasi Religius, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Suparman, R., & Lucita, G. 2018. Evaluasi Kinerja Alumni Pelatihan Kepemimpinan Menggunakan Sistem Informasi Dalam Jaringan: Temuan Awal. Jurnal Borneo Administrator, 14(2), 119-134.
- Tan, H.P., D. Plowman, P. Hancock. 2007. *Intellectual capital and financial returns of companies*. Journal of Intellectual Capital. Vol. 8 No. 1. pp. 76-95.

**276 |** *Integrasi Nilai Religiusitas Dengan Kepemimpinan Adaptif Pada Pelatihan Kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat*