

Efektivitas Pelatihan Pemberdayaan Pengikut Loyalis yang Asertif di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur

Triyo Utomo¹, Januar Dwi Purwanto², Akhmad Fatoni Budiraharjo³

¹Universitas Trunojoyo Madura

²Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Timur

³Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Timur

¹triyo.utomo@trunojoyo.ac.id

ABSTRACT

A clean and committed bureaucracy indicated a system that has good support system from the stakeholders, for instance stakeholders who play role as assertive loyalists. East Java Provincial Government (Pemprov Jatim) can be the example for this. Assertive loyalists referred to followers who support their leader without losing their critical attitude to the leaders' policy & behavior. Training is essential to empower assertive loyalists in local government. This study aims to determine the effectiveness of training to empower assertive loyalists followers. The training effectiveness was measured using a questionnaire. This study adopted learning stage evaluation by Kirkpatrick & Kirkpatrick. The method used is quasi-experimental design. The study began by observing the research participants and giving a pretest. After that, the researcher will provide intervention to the research participants. Furthermore, the research participants were observed again and given a posttest. The intervention provided is training for the research participants. The research participants were ASN (Aparatur Sipil Negara) with the qualifications of structural officials and implementing officials who manage personnel, personnel analyst functional position, assessor functional position, and ASN who are interested in leadership and HR management. The benchmark to determine the effectiveness of the training is to compare the results of the pre-test and post-test of the trainees. The results of the pre-test and post-test showed a positive change. In the pre-test results, the percentage of correct answer items from all participants was 44,95%. Meanwhile, the post-test results showed that the percentage of correct answer items from all participants was 62,98%. These results reflect a positive change (18,03%) in the knowledge of the participants about assertive loyalists followership. Suggestions for further research is to follow up on the effectiveness of training at the behavioral and outcome stages from the perspective of Kirkpatrick & Kirkpatrick.

Keywords: Followership, ASN, East Java

ABSTRAK

Birokrasi yang bersih dan berkomitmen menunjukkan sistem dukungan yang baik dari para pemangku kepentingan, misalnya pemangku kepentingan yang berperan sebagai loyalis asertif. Pemerintah Provinsi Jawa Timur (Pemprov Jatim) bisa menjadi contoh dari hal tersebut. Loyalis yang asertif bisa diartikan sebagai pengikut yang mendukung pemimpinnya tetapi tidak kehilangan sikap kritisnya terhadap kebijakan dan perilaku pemimpin. Pelatihan merupakan hal penting untuk memberdayakan loyalis asertif di pemerintah daerah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas pelatihan untuk

memberdayakan pengikut loyalis asertif. Efektivitas pelatihan diukur dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini mengadopsi evaluasi tahap pembelajaran oleh Kirkpatrick & Kirkpatrick. Metode yang digunakan adalah desain eksperimen kuasi. Penelitian dimulai dengan mengamati partisipan penelitian dan memberikan pretest. Setelah itu, peneliti akan memberikan intervensi kepada partisipan penelitian. Selanjutnya partisipan penelitian diamati kembali dan diberikan posttest. Intervensi yang diberikan berupa pelatihan bagi peserta penelitian. Peserta penelitian adalah ASN (Aparatur Sipil Negara) dengan kualifikasi pejabat struktural dan pejabat pelaksana yang mengelola kepegawaian, jabatan fungsional analis kepegawaian, jabatan fungsional asesor, dan ASN yang berminat di bidang kepemimpinan dan manajemen SDM. Tolok ukur untuk mengetahui efektivitas pelatihan adalah dengan membandingkan hasil pre-test dan post-test peserta pelatihan. Hasil pre-test dan post-test menunjukkan perubahan yang positif. Pada hasil pre-test, persentase butir jawaban benar dari seluruh peserta adalah 44,95%. Sedangkan hasil post-test menunjukkan bahwa persentase butir jawaban benar dari seluruh peserta adalah 62,98%. Hasil ini mencerminkan perubahan positif (18,03%) dalam pengetahuan peserta penelitian tentang pengikut loyal yang asertif. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah menindaklanjuti efektivitas pelatihan pada tahap perilaku dan hasil dari perspektif Kirkpatrick & Kirkpatrick

Kata kunci : Kepengikutan, ASN, Jawa Timur

ARTICLE INFO

Article history

Received 02-03-2022

Revised 26-05-2022

Accepted 29-05-2022

Pendahuluan

Masyarakat merupakan pihak yang mendapatkan pelayanan dari pemerintah. Hal ini karena pemerintah mempunyai fungsi sebagai penyelenggara pelayanan publik. Penyelenggara pelayanan publik memiliki makna bahwa pemerintah sebagai pelaksana pelayanan atas kebutuhan masyarakat (Martua & Rahmat, 2019). Efektivitas roda pemerintahan sangat tergantung kepada roda birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Widjiastuti, 2015). Aspek penting guna memastikan pembangunan negara dapat dilakukan adalah melalui efektivitas sistem pelayanan publik. Berdasarkan sudut pandang pelayanan publik, otonomi daerah dianggap sebagai usaha untuk mengurangi hambatan birokrasi (Embi & Widiasari, 2013). Selain itu, pemerintah juga berupaya mewujudkan Zona Integritas (ZI) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) dengan menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 tahun 2019. Zona integritas itu sendiri salah satunya diterapkan pada instansi pemerintah daerah (Rustiono, 2020).

Salah satu contoh pemerintah daerah yang mempunyai indikasi birokrasi bersih dan melayani adalah Pemerintah Provinsi Jawa Timur (Pemprov Jatim). Indikatornya yaitu

Pemprov Jatim memperoleh predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) pada laporan keuangannya (Rinanda, 2019). Selain itu, Provinsi Jawa Timur meraih prestasi selama 9 kali berturut-turut atas Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (EKPPD) oleh Kementerian Dalam Negeri pada tahun 2019 (Rinanda, 2020). Gubernur Jawa Timur juga menerima penghargaan Pemimpin Perubahan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemen PAN-RB) karena dianggap berhasil membangun zona integritas secara masif sehingga mendapatkan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) serta Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) untuk 6 unit layanan (Ulum, 2019). Bahkan, Pemprov Jatim mengusulkan 15 unit kerjanya untuk memperoleh predikat WBK dan 1 unit kerja diajukan menjadi WBBM pada tahun 2020 (Supriyatno, 2020). Hal tersebut tidak akan bisa terwujud jika tidak di dukung oleh adanya kontribusi dari seluruh pihak, termasuk anggota organisasi di jajaran Pemrov Jatim yang berperan sebagai pengikut. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Crossman & Crossman (2011), yang menunjukkan bahwa pengikut mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Individu sebagai pengikut haruslah memiliki tanggung jawab terhadap diri sendiri dan organisasi, bisa memberikan pelayanan kepada pemimpin dan organisasi, berani bersuara ketika perilaku atau kebijakan pemimpin maupun organisasi bertentangan dengan hal-hal yang dianggap benar. Selain itu, pengikut harus bisa berpartisipasi penuh dalam proses transformasi dan perubahan, serta mampu untuk menarik diri atau melawan pemimpin yang tidak baik meskipun mendapatkan risiko (Chaleff, 2009).

Pemimpin memiliki peran untuk mengidentifikasi tipe bawahannya supaya bisa memberikan perlakuan yang tepat dalam rangka pengembangan bawahan (Chaleff, 2009). Dampaknya, ketika bawahan bisa berkembang sesuai perannya maka hal itu akan berdampak positif terhadap kepuasannya dan kinerja individu serta organisasi (Favara Jr, 2005). Selain itu, tipe kepengikutan mempunyai hubungan terhadap motivasi anggota (Amanollah dkk., 2015). Berkaitan dengan hal itu, penulis mengadakan kegiatan pelatihan pemberdayaan pengikut loyalis yang asertif. Adapun materi pelatihannya mencakup sosialisasi tentang tipe-tipe kepengikutan beserta dampaknya bagi pemimpin. Selain itu, penulis akan memberikan materi tentang tipe pengikut yang efektif bagi organisasi. Tipe pengikut yang dimaksud adalah pengikut yang loyalis dan asertif. Pengikut yang mendukung pemimpinnya tetapi tidak kehilangan sikap kritisnya terhadap kebijakan dan perilaku pemimpin. Dalam istilah Chaleff (2009), tipe pengikut yang tidak hanya mendukung penuh pemimpin tetapi juga bersikap kritis, disebut sebagai *partner*. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, penulis tertarik untuk mengetahui tentang efektivitas pelatihan pemberdayaan pengikut loyalis yang asertif di

lingkungan Pemprov Jatim. Adapun cara mengevaluasi efektivitas pelatihan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan perspektif Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), yang membaginya menjadi 4 tahap evaluasi pelatihan, yaitu:

1) Reaksi (*reaction*)

Reaksi merupakan tahap awal dalam mengevaluasi efektivitas pelatihan. Pada tahap ini, guna melihat apakah suatu pelatihan dapat berjalan dengan baik adalah dengan melihat bagaimana reaksi peserta yang mengikuti kegiatan pelatihan. Ketika peserta memberikan respon yang positif saat mengikuti pelatihan, maka pelatihan tersebut dapat dikatakan telah berjalan baik. Respon positif yang dimaksud dapat berupa antusiasme peserta saat mengikuti pelatihan atau kesan positif yang muncul pasca kegiatan. Guna mengetahui ada tidaknya efektivitas pelatihan pada tahap reaksi, biasanya dilihat dengan cara melakukan observasi maupun dengan kuesioner.

2) Pembelajaran (*learning*)

Pada tahap pembelajaran, efektivitas pelatihan ditinjau dari ada tidaknya perubahan pengetahuan peserta pelatihan. Pada konteks ini peserta pelatihan dilihat apakah ada peningkatan pengetahuan jika dibandingkan antara sebelum mengikuti pelatihan dengan setelah pelatihan. Hal ini dilakukan guna mengetahui perubahan yang terjadi dari sisi kognitif peserta. Untuk melihat efektivitas pelatihan pada tahapan pembelajaran, metode yang digunakan adalah melalui kuesioner.

3) Perilaku (*behavior*)

Evaluasi efektivitas pelatihan tahap perilaku dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya perubahan pada perilaku peserta pelatihan. Perilaku yang dimaksud disini adalah perilaku kerja yang berhubungan dengan materi pelatihan. Adanya perubahan perilaku tersebut diharapkan sejalan dengan peningkatan produktivitas kerja peserta (masuk pada ranah evaluasi pelatihan tahap hasil) saat setelah mengikuti pelatihan. Metode yang dipakai untuk mengukur perubahan perilaku peserta pelatihan yaitu dengan melakukan observasi terhadap peserta, beberapa saat setelah mengikuti pelatihan. Observasi dilakukan terutama pada konteks saat bekerja guna melihat apakah ada perubahan positif terkait perilaku kerja ketika peserta selesai mengikuti kegiatan pelatihan

4) Hasil (*result*)

Hasil merupakan tahap yang paling tinggi dari evaluasi efektivitas pelatihan. Pada tahap ini efektivitas pelatihan dilihat dari ada tidaknya peningkatan hasil kerja peserta pelatihan beberapa saat setelah peserta selesai mengikuti kegiatan pelatihan. Tahap ini menjadi penting karena terjadinya perubahan pada tahap perilaku tidak secara otomatis bisa berdampak positif pada hasil kerja peserta pelatihan. Berdasarkan hal tersebut, penting untuk dilakukan evaluasi pelatihan sampai pada tahap hasil. Metode yang dilakukan untuk melihat efektivitas pada tahap hasil yaitu melalui evaluasi dengan kriteria produktivitas kerja. Peserta dievaluasi apakah terjadi peningkatan produktivitas ketika yang bersangkutan selesai mengikuti pelatihan, berdasarkan kriteria produktivitas. Tentu saja, kriteria produktivitas yang dimaksud tidak bisa disamakan antara satu jenis pekerjaan dengan pekerjaan yang lain.

Metode

Konsep pengikut loyalis yang asertif yang dimaksud pada studi ini adalah pengikut yang tidak hanya mendukung penuh pemimpin tetapi juga bersikap kritis terhadap kebijakan dan perilaku pemimpin (Chaleff, 2009). Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan kuasi eksperimen. Tahapannya adalah dengan melakukan observasi awal dan pemberian *pre-test* pada peserta penelitian. Setelah itu, peserta penelitian diberikan intervensi berupa pelatihan pengikut loyalis yang asertif. Selanjutnya, peserta penelitian diobservasi kembali dan diberikan *post-test* guna mengetahui efektivitas intervensi pelatihan. Kemudian, hasil *pre-test* dan *post-test* dibandingkan untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan. *Pre-test* dan *post-test* yang digunakan adalah pertanyaan tertutup dengan 4 pilihan jawaban yang terdiri atas 15 item. Pertanyaan *pre-test* dan *post-test* yang digunakan dikembangkan dari materi pelatihan yang disampaikan kepada peserta. Pertanyaan *pre-test* diberikan kepada peserta (dalam bentuk *google form*) sesaat sebelum kegiatan pelatihan dimulai. Kegiatan pelatihan sendiri dilaksanakan secara daring melalui aplikasi *zoom* selama 1 hari dengan durasi 4 jam. Setelah pemateri selesai menyampaikan materi pelatihan, peserta selanjutnya mengisi pertanyaan *post-test* (dalam bentuk *google form*) yang diberikan. Pemateri pada pelatihan ini adalah penulis bersama dengan seorang pakar kepengikutan.

Adapun efektivitas pelatihan dilihat dari hasil perbandingan antara *pre-test* dan *post-test*. Hal ini sejalan dengan tahap evaluasi pelatihan level kedua dari Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), yaitu tahap belajar (*learning*). Hasil yang dibandingkan adalah persentase

jumlah pertanyaan dengan jawaban benar pada semua peserta pelatihan. Jumlah peserta pelatihan pemberdayaan pengikut loyalis yang asertif ini adalah 344 orang ASN dari berbagai instansi di lingkungan Pemprov Jatim. Dari 344 orang tersebut, yang mengisi formulir *pre-test* dan *post-test* yaitu sejumlah 159. Sedangkan sisanya (185 orang) hanya mengisi formulir *post-test* saja. Berdasarkan informasi tersebut, penulis hanya menggunakan data hasil *pre-test* dan *post-test* dari 159 orang. Hal ini dilakukan supaya tidak ada bias informasi terkait perbandingan hasil *pre-test* dan *post-test*.

Hasil

Hasil perbandingan data *pre-test* dan *post-test* peserta pelatihan menunjukkan terjadinya perubahan positif. Hal ini mencerminkan adanya efektivitas pelatihan pengikut loyalis yang asertif pada level pengetahuan. Pada hasil *pre-test*, presentase item jawaban benar dari semua item dan peserta adalah 44,95%. Sementara itu, hasil *post-test* menunjukkan bahwa presentase item jawaban benar dari semua item dan pesertapeserta yaitu 62,98%. Hasil tersebut mencerminkan terjadinya perubahan pengetahuan peserta pelatihan secara positif (sebesar 18,03%) tentang kepengikutan loyalis yang asertif.

Selain diperoleh hasil tentang efektivitas pelatihan level kedua (level pengetahuan), efektivitas pelatihan juga terlihat dari respon peserta terhadap pelatihan yang diselenggarakan. Berdasarkan fakta yang ada, jumlah ASN Pemprov Jatim yang mengikuti pelatihan ini sampai selesai adalah sejumlah 344 orang. Jumlah ini ternyata melampaui target rencana peserta pelatihan, yaitu 100 orang. Dengan kata lain, jumlah ASN Pemprov Jatim yang mengikuti kegiatan pelatihan ini adalah 3x lipat lebih jika dibandingkan jumlah yang ditargetkan. Hal ini mencerminkan bahwa efektivitas pelatihan level pertama (level respon) berdasarkan perspektif Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), telah tercapai.

Tabel 1.

Indikator efektivitas pelatihan berdasarkan terjadinya perubahan pengetahuan

Keterangan	Pre-Test	Post-Test	Besar Perubahan
Presentase item jawaban benar dari semua item dan peserta.	44,95%	62,98%	18,03%

Tabel 2.

Indikator efektivitas pelatihan berdasarkan respon peserta

Keterangan	Jumlah
Peserta yang ditargetkan mengikuti pelatihan.	100 orang
Peserta yang mengikuti pelatihan sampai selesai.	344 orang

Pembahasan

Evaluasi pelatihan memberikan informasi yang dapat digunakan guna menentukan efektivitas pelatihan. Evaluasi pelatihan melibatkan identifikasi hasil yang paling pas untuk diukur. Pelatihan pengikut loyalis yang asertif di lingkungan Pemprov Jatim, yang telah dilaksanakan, menunjukkan hasil yang sangat memuaskan. Hasil evaluasi berdasarkan respon jumlah peserta yang mengikuti, membuktikan bahwa peserta sangat membutuhkan pelatihan yang terkait dengan kepengikutan. Kondisi ini terlihat dari animo jumlah peserta yang mengikuti pelatihan melampaui target. Adapun jumlah peserta yang mengikuti lebih dari 300% dari target peserta.

Tingginya animo peserta dalam mengikuti pelatihan pengikut loyalis yang asertif ini bisa dipahami karena beberapa alasan. Pertama, menjadi pengikut merupakan pola alami manusia. Individu mulai kecil belajar berbagai hal dengan mengikuti apa yang dilakukan orang lain. Kedua, mayoritas individu di organisasi memiliki peran sebagai pengikut. Ketiga, pemimpin hanya mempunyai peran 20% bagi keberhasilan organisasi, sedangkan sebagian besar (80%) adalah karena peran pengikut (Sulityowati, 2016). Keempat, hasil penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepengikutan mempunyai dampak positif bagi organisasi. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa kepengikutan memiliki beberapa dampak positif. Pemahaman yang lebih baik terhadap konsep kepengikutan mempunyai dampak meningkatkan kinerja pelatihan dan organisasi. Kepengikutan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pelatihan karena individu yang dilatih oleh pemimpin akan mengetahui bagaimana harus bertindak dan bersikap sebagai seorang pengikut (Crossman & Crossman, 2011). Kepengikutan juga dapat meningkatkan komitmen organisasi (Lee & Reade, 2018), memperbesar persepsi kepuasan kerja (Jin dkk., 2016), memiliki dampak positif langsung dalam kemampuan pengambilan keputusan (Amin dkk., 2020), dan juga mempunyai dampak positif pada nilai-nilai bersama (Fontoura & Coelho, 2020). Selain itu, kepengikutan berhubungan positif dengan kreativitas pengikut (Kong dkk., 2019; L. Wang & Liang, 2020).

Efektivitas pelatihan pengikut loyalis yang asertif juga tercermin dari peningkatan pengetahuan peserta terkait materi pelatihan. Sebagian besar peserta sudah mengetahui tentang alasan mengapa kepengikutan menjadi penting untuk dibahas. Selain itu, peserta juga mulai paham mengenai pengertian kepengikutan, serta keterkaitannya dengan kepemimpinan. Hubungan yang kuat antara pengikut dan pemimpin akan menghasilkan kelekatan, kepercayaan, transparansi, dan kerja sama dalam pencapaian tujuan bersama (Avolio & Reichard, 2008; de Zilwa, 2014b; de Zilwa dkk., 2016a; William L Gardner dkk., 2005a; Amanda S. Hinojosa dkk., 2014; Martin, 2015). Perubahan lain yang tampak dari peserta pelatihan yaitu peserta telah dapat

mengidentifikasi tipe-tipe pengikut beserta saran untuk mengembangkannya. Harapannya dengan memahami tipe-tipe pengikut, peserta mampu menjadi tipe pengikut yang ideal bagi instansinya sehingga bisa berdampak positif terhadap kinerjanya maupun kinerja organisasi.

Penulis mengakui bahwa pelatihan pengikut loyalis yang asertif di lingkungan Pemprov Jatim ini juga memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan pertama, evaluasi efektivitas pelatihan hanya didasarkan pada dua level pertama (level respon dan level pengetahuan) dari karya Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006). Penulis belum melakukan evaluasi level perilaku (*behavior*) dan hasil (*result*) terhadap efektivitas pelatihan pengikut loyalis yang asertif. Hal ini terjadi karena evaluasi pelatihan pada level perilaku dan hasil membutuhkan waktu yang relatif lama untuk mengetahui efektivitasnya. Guna mengetahui ada tidaknya perubahan pada level perilaku peserta pelatihan, maka perlu dilakukan evaluasi yang membutuhkan waktu paling tidak enam bulan atau lebih. Sedangkan untuk mengetahui ada tidaknya perubahan positif pada level hasil maka hal ini hanya bisa dilakukan setelah tahap perilaku dievaluasi. Tentu saja hal ini membutuhkan waktu yang lebih lama, yang juga akan berdampak terhadap biaya yang diperlukan. Kelemahan kedua yaitu terkait metode pelatihannya. Metode yang digunakan pada pelatihan ini adalah secara daring (dalam jaringan) atau *online*. Menurut Nubatois (2021), ada beberapa kelemahan dari kegiatan pelatihan secara *online*. Kelemahan tersebut antara lain:

- 1) Kegiatan pelatihan secara daring membuat sebagian peserta tidak dapat mengikutinya secara optimal karena terkendala jaringan internet yang tiba-tiba hilang. Hal ini berdampak pada peserta yang tidak dapat mengikuti kegiatan pelatihan secara penuh dan terus menerus.
- 2) Terjadi penurunan jumlah peserta (meskipun tidak signifikan) yang mengikuti kegiatan pelatihan secara daring, seiring bertambahnya durasi pelatihan. Hal ini bisa terjadi karena ada peserta yang melakukan kegiatan lain secara bersamaan dengan kegiatan pelatihan yang sedang diikuti.
- 3) Pelatihan secara daring juga tidak efektif bagi peserta yang mengalami keagapan dalam teknologi. Hal ini biasa dikenal dengan istilah gaptek. Bagi peserta gaptek, pelatihan secara daring merupakan hal yang sulit untuk dilakukan karena mereka kurang menguasai teknologi informasi. Seseorang yang gaptek akan cenderung menyukai pelatihan yang dilakukan secara tatap muka.

- 4) Evaluasi terhadap video dan audio materi pembelajaran pada pelatihan daring tidak dapat dilakukan secara mendalam dan komprehensif. Hal ini membuat transfer pengetahuan yang terjadi kurang bisa diketahui efektivitasnya.

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan pengikut loyalis yang asertif di lingkungan Pemprov Jatim bisa terlaksana secara efektif. Hasil ini tercermin dari indikator efektivitas pelatihan pada level respon dan level pengetahuan peserta. Pada level respon, terbukti bahwa ASN (Aparatur Sipil Negara) di lingkungan Pemprov Jatim cukup antusias untuk mengikuti pelatihan ini. Hal ini terlihat dari jumlah peserta yang mengikuti lebih besar tiga kali lipat dibandingkan target yang direncanakan. Pada level pengetahuan, pelatihan ini cukup efektif dalam meningkatkan pengetahuan peserta tentang kepengikutan loyalis yang asertif. Hal ini tercermin dari adanya peningkatan pemahaman tentang materi pelatihan.

Berdasarkan beberapa kelemahan yang telah penulis sebutkan pada bagian sebelumnya tentang pelatihan ini, maka ada beberapa saran yang bisa penulis sampaikan. Saran pertama, perlu kiranya dilakukan evaluasi lanjutan tentang efektivitas pelatihan pengikut loyalis yang asertif menggunakan indikator level perilaku dan level hasil. Hal ini dilakukan supaya mendapatkan pemahaman lebih komprehensif terkait efektivitas pelatihan pengikut loyalis yang asertif. Saran kedua yaitu sebaiknya pelatihan pengikut loyalis yang asertif juga dilakukan secara luring (luar jaringan) atau offline. Saran ini muncul guna lebih mengoptimalkan interaksi antara peserta pelatihan dengan pemateri atau narasumber.

Referensi

- Amanollah, M., Kalkhoran, N., Naami, A., & Beshlideh, K. (2015). Iranian Psychological Association Followership Styles: The Difference of Employees in Their Job Motivation and Job Performance. *IPA International Journal of Psychology*, 9(1), 24–38.
www.SID.ir
- Amin, B., Hamidah, & Gunawan, K. (2020). The influence of transformational leadership, power distance, and followership on the decision making capability. *Management Science Letters*, 10(16), 3915–3922. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.019>
- Avolio, B. J., & Reichard, R. J. (2008). The Rise of Authentic Followership. In *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations* (pp. 325–337). Jossey-Bass, Wiley.
- Chaleff, I. (2009). *The Courageous Follower: Standing up to & for Our Leaders* (3rd ed., Vol. 4). Berrett-Koehler.
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership - a review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481–497. <https://doi.org/10.1177/1742715011416891>
- de Zilwa, D. (2014). A New Conceptual Framework for Authentic Followership. In L. M. Lapiere & M. K. Carsten (Eds.), *Followership: What is it and why do people follow?* (pp. 47–72). Emerald Group Publishing Limited.

- https://subzero.lib.uoguelph.ca/login?URL=?url=https://www.proquest.com/docview/2130855164?accountid=11233%0Ahttps://ocul-gue.primo.exlibrisgroup.com/openurl/01OCUL_GUE/01OCUL_GUE:GUELPH?&genre=book&issn=&title=Followership&volume=&issue=&date=2014&atitl
- de Zilwa, D. (2016). The strengths and capacities of Authentic Followership. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(3), 310–324. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2014-0010>
- Embi, M. A. b., & Widyasari, R. (2013). Sistem pelayanan publik era otonomi daerah di kabupaten Kutai Kartanegara. *Humanus*, 12(2), 168–173.
- Favara Jr, L. F. (2005). Putting Followership On The Map: Examining Followership Styles and Their Relationship With Job Satisfaction and Job Performance. *Favara Journal of Business & Leadership: Research, Practice and Teaching*, 5(2), 68–77.
- Fontoura, P., & Coelho, A. (2020). The influence of supply chain leadership and followership on organizational performance: An empirical study on a Portuguese energy supplier. *Baltic Journal of Management*, 15(3), 333–353. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2019-0012>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Hinojosa, A. S., Davis McCauley, K., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. *Leadership Quarterly*, 25(3), 595–610. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.12.002>
- Jin, M., McDonald, B., & Park, J. (2016). Followership and job satisfaction in the public sector: The moderating role of perceived supervisor support and performance-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*, 29(3), 218–237. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2015-0101>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *EVALUATING TRAINING PROGRAMS* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kong, M., Xu, H., Zhou, A., & Yuan, Y. (2019). Implicit followership theory to employee creativity: The roles of leader–member exchange, self-efficacy and intrinsic motivation. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 81–95. <https://doi.org/DOI:10.1017/jmo.2017.18>
- Lee, H.-J., & Reade, C. (2018). The role of Yin-Yang leadership and cosmopolitan followership in fostering employee commitment in China: A paradox perspective. *Cross Cultural and Strategic Management*, 25(2), 276–298. <https://doi.org/10.1108/CCSM-12-2016-0216>
- Martin, R. (2015). A review of the literature of the followership since 2008: The importance of relationships and emotional intelligence. *SAGE Open*, 5(4). <https://doi.org/10.1177/2158244015608421>
- Martua, J., & Rahmat, R. (2019). Peran Birokrasi Pemerintah sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik. *Citra Justicia*, 20(1), 21–30. <https://doi.org/10.31227/osf.io/5xvew>
- Nubatonis, O. E. (2021). Pelatihan Pembuatan Video Pembelajaran Dengan Aplikasi Bandicam dan Screencast O-Matic. In *Jurnal Nasional Pengabdian Masyarakat* (Vol. 2, Issue 1).
- Rinanda, H. M. (2019). *Sabet predikat WTP, Pemprov Jatim siap jadi wilayah bebas korupsi*. Detiknews [on-Line]. <https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-4730696/sabet-predikat-wtp-pemprov-jatim-siap-jadi-wilayah-bebas-korupsi>

- Rinanda, H. M. (2020). *No Title Jawa timur raih prestasi kinerja tertinggi 9 kali berturut-turut*. Detiknews [on-Line]. <https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-5203732/jawa-timur-raih-prestasi-kinerja-tertinggi-9-kali-berturut-turut>
- Rustiono, D. (2020). *Zona integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi dan Bersih Melayani (WBBM) di KPKNL Pamekasan*. Kementerian Keuangan [on-Line]. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-pamekasan/baca-artikel/12980/Zona-Integritas-menuju-Wilayah-Bebas-dari-Korupsi-WBK-dan-Wilayah-Birokrasi-dan-Bersih-Melayani-WBBM-di-KPKNL-Pamekasan.html>
- Supriyatno, H. (2020). *Pemprov jatim usulkan 16 unit kerja peroleh predikat WBK – WBBM*. Bhirawa [on-Line]. <https://www.harianbhirawa.co.id/pemprov-jatim-usulkan-16-unit-kerja-peroleh-predikat-wbk-wbbm/>
- Ulum, M. (2019). *Enam unit layanan provinsi jatim raih predikat bebas korupsi*. Bisnis.Com [on-Line]. <https://surabaya.bisnis.com/read/20191210/531/1179996/enam-unit-layanan-provinsi-jatim-raih-predikat-bebas-korupsi>
- Wang, L., & Liang, X. (2020). The influence of leaders' positive and implicit followership theory of university scientific research teams on individual Creativity: The mediating effect of individual self-cognition and the moderating effect of proactive personality. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062507>
- Widjiastuti, A. (2015). Birokrasi Pemerintah Negara Sebagai Pemegang Peran Yang Sangat Strategis Dan Vital Dalam Menjalankan Penyelenggaraan Pemerintahan Negara. *Jurnal Gema Aktualita*, 4(1), 1–6.