

# Strategi Komunikasi Fasilitator dan Integritas Kepemimpinan Birokrasi: Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II di Sektor Kesehatan

Rarit Gempari<sup>a,1,\*</sup><sup>a</sup> Balai Besar Pelatihan Kesehatan Jakarta, Kampus Cilandak, Jl. Wijaya Kusuma Raya No. 45 Cilandak, Jakarta Selatan 12450<sup>1</sup> Rarit0909@yahoo.com\*

\* corresponding author

## ARTICLE INFO

## ABSTRACT / ABSTRAK

**Article history**

Received:

28 November 2025

Revised:

11 Desember 2025

Accepted:

12 Desember 2025

Penelitian ini mengevaluasi efektivitas strategi komunikasi fasilitator Gerakan Nasional Indonesia Kompeten (GNIK) dalam Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN II) Angkatan XIII Tahun 2025 di Kementerian Kesehatan, dengan fokus pada internalisasi nilai integritas dan tantangan implementasi di lingkungan kerja. Pendekatan *mixed-method* digunakan, menggabungkan analisis kuantitatif melalui *pre-post test* terhadap 20 pejabat Kemenkes dan analisis kualitatif melalui wawancara mendalam dengan enam informan dari Kemenkes, Kepolisian, dan Kemensos, serta diskusi kelompok terfokus (FGD) dengan empat peserta. Hasil kuantitatif menunjukkan peningkatan skor akuntabilitas peserta (dari rata-rata 3,5 menjadi 4,9), sementara skor kesiapan implementasi menurun (dari 4,9 menjadi 4,7), mengindikasikan kesadaran peserta terhadap dilema etis dalam praktik birokrasi. Analisis kualitatif menunjukkan bahwa peningkatan nilai integritas dipengaruhi strategi komunikasi fasilitator GNIK, meskipun terdapat benturan dengan budaya birokrasi. Penelitian ini menjadi studi pionir evaluasi kolaborasi GNIK–Kemenkes dan menegaskan peran strategi komunikasi fasilitator dalam internalisasi nilai integritas serta memberikan rekomendasi penguatan implementasi IKU Integritas di lingkungan birokrasi kesehatan.

*This study examines the effectiveness of communication strategies employed by facilitators of the Indonesian Competent National Movement (GNIK) during the Level II National Leadership Training (PKN II), Class XIII of 2025 at the Ministry of Health. The focus is on the internalization of integrity values and the challenges of applying them in the workplace. A mixed-methods approach was used, combining quantitative analysis through pre- and post-tests of 20 Ministry of Health officials with qualitative analysis based on in-depth interviews with six informants from the Ministry of Health, the Police, and the Ministry of Social Affairs, as well as a focus group discussion (FGD) with four participants. Quantitative results show an increase in participants' Accountability scores (from an average of 3.5 to 4.9), while Implementation Readiness scores slightly declined (from 4.9 to 4.7), indicating heightened awareness of ethical dilemmas in bureaucratic practice. Qualitative findings reveal that improvements in integrity values were influenced by GNIK facilitators' communication strategies, although these sometimes conflicted with bureaucratic culture. This study represents a pioneering evaluation of the GNIK–Ministry of Health collaboration, highlighting the role of facilitator communication in promoting integrity values and offering recommendations to strengthen the implementation of Integrity Key Performance Indicators (IKU Integritas) within the health bureaucracy.*

This is an open access article under the [CC-BY-SA](#) license.



**Kata Kunci:** GNIK, strategi komunikasi fasilitator, nilai integritas, Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, implementasi birokrasi

**Keywords:** *Integrity, GNIK, communication strategies, integrity values, National Leadership Training, Ministry of Health, bureaucratic implementation, mixed-methods evaluation*

## 1. Pendahuluan

Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN II) merupakan program strategis yang dirancang untuk membentuk karakter pemimpin yang berintegritas di lingkungan birokrasi, khususnya sektor kesehatan. Integritas

menjadi krusial mengingat peran pejabat Kemenkes dalam memastikan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan transparan, sesuai dengan *core values* ASN BerAKHLAK. Integritas tidak hanya bersifat personal, tetapi juga sistemik, terkait dengan budaya organisasi, keteladanan pimpinan, dan mekanisme pengawasan.

Meskipun banyak penelitian menekankan pentingnya integritas dalam kepemimpinan, evaluasi empiris mengenai peran strategi komunikasi fasilitator dalam internalisasi nilai integritas melalui pelatihan PKN II belum banyak dilakukan. Penelitian terdahulu cenderung fokus pada pembelajaran orang dewasa, *modeling* perilaku, dan evaluasi perubahan sikap, namun jarang mengaitkannya dengan dilema loyalitas dan konteks sistem birokrasi yang kompleks.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas strategi komunikasi fasilitator GNIK dalam meningkatkan internalisasi nilai integritas peserta PKN II dan mengidentifikasi tantangan struktural yang muncul saat implementasi nilai di lingkungan kerja. Studi ini menjadi pionir karena belum ada penelitian sebelumnya mengenai kolaborasi GNIK dengan Kemenkes dalam konteks pelatihan kepemimpinan, sehingga hasilnya dapat menjadi acuan bagi instansi lain yang ingin mengadopsi model serupa. Pertanyaan penelitian dibuat eksplisit: sejauh mana strategi komunikasi fasilitator GNIK efektif meningkatkan nilai integritas peserta PKN II dan apa tantangan implementasi sistemik yang dihadapi? Penegasan *novelty* diperkuat dengan analisis hambatan implementasi sistemik menggunakan kerangka *Deep Behavior System* (DBS) Huberts (2014) yang belum pernah dikaji sebelumnya.

## 2. Metodologi

Penelitian menggunakan pendekatan *mixed-method* untuk menggabungkan kekuatan analisis kuantitatif dan kualitatif. Penelitian dilaksanakan pada PKN II Angkatan XIII Tahun 2025 di lingkungan Kementerian Kesehatan. Analisis kuantitatif dilakukan melalui *pre-post test* terhadap 20 Pejabat Kemenkes (N=20), yang mengukur perubahan skor akuntabilitas dan kesiapan implementasi sebelum dan sesudah pelatihan. Analisis kualitatif dilakukan melalui wawancara mendalam dengan enam informan (tiga orang anggota Kepolisian, satu perwakilan Kemensos, dan dua Pejabat Kemenkes), serta FGD dengan empat peserta dari Kemenkes. Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling* untuk menjustifikasi pemilihan subjek yang unik dan strategis dalam isu integritas.

Instrumen kuantitatif telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Wawancara mendalam dilakukan oleh penulis utama (sebagai *enumerator*) dengan perekaman digital untuk memastikan akurasi data.

Data kualitatif dianalisis menggunakan *Thematic Analysis* (Miles *et al.*, 2014) untuk mengidentifikasi tema utama terkait internalisasi nilai integritas, dilema loyalitas, dan strategi komunikasi fasilitator, fokus pada konflik nilai dan tekanan struktural. Analisis kuantitatif menggunakan SPSS dengan *Paired Samples T-Test*. Selain itu, kerangka *Deep Behavior System* (DBS) Huberts (2014) digunakan untuk memahami interaksi antara sistem nilai pribadi, sistem sosial-organisasi, dan sistem regulasi, sehingga analisis tidak hanya menilai perubahan pengetahuan, tetapi juga perubahan sikap dan perilaku secara sistemik. Triangulasi metode diterapkan untuk memperkuat desain *mixed-methods*.

## 3. Hasil dan Pembahasan

Hasil kuantitatif menunjukkan peningkatan signifikan pada skor akuntabilitas, dari rata-rata 3,5 sebelum pelatihan menjadi 4,9 setelah pelatihan, menunjukkan efektivitas strategi komunikasi fasilitator GNIK dalam membangun kesadaran peserta tentang nilai integritas. Sebaliknya, skor kesiapan implementasi menurun dari 4,9 menjadi 4,7, menandakan peserta menyadari kompleksitas dilema etis dan hambatan struktural yang mungkin muncul saat menerapkan nilai integritas di lingkungan kerja.

Analisis kualitatif memperkuat temuan kuantitatif. Strategi komunikasi fasilitator terbukti mendorong refleksi kritis, internalisasi nilai integritas, dan energi kepemimpinan peserta. Peserta melaporkan bahwa fasilitator tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga menjadi teladan perilaku integritas, membangun dialog

terbuka, dan membantu peserta memahami dilema birokrasi. Namun, beberapa peserta menghadapi dilema loyalitas karena penerapan integritas penuh kadang bertentangan dengan tuntutan birokrasi dan tekanan pimpinan. Sumber ungkapan dilema loyalitas berasal dari kutipan transkrip wawancara langsung.

Kerangka DBS menunjukkan bahwa sistem nilai pribadi peserta meningkat melalui strategi komunikasi fasilitator, tetapi sistem sosial-organisasi dan regulasi birokrasi membatasi implementasi nilai. Interaksi ketiga sistem ini menjelaskan mengapa terjadi peningkatan signifikan pada akuntabilitas, namun penurunan kesiapan implementasi. Penurunan skor implementasi dijelaskan sebagai refleksi pemahaman kritis yang berbenturan dengan sistem sosial birokrasi, dikaitkan dengan *DBS* Huberts (2014). Temuan ini menegaskan bahwa strategi komunikasi fasilitator bukan sekadar media penyampaian materi, tetapi instrumen internalisasi nilai yang menstimulasi perubahan sikap dan perilaku secara reflektif dan sistemik.

## Diskusi

Temuan penelitian mendukung literatur terkait efektivitas strategi komunikasi dalam pembelajaran orang dewasa (Knowles, 1980; Kolb, 1984) dan pentingnya keteladanan fasilitator dalam membentuk perilaku etis (Bandura, 1977). Penelitian ini juga menegaskan novelty karena merupakan studi pionir evaluasi kolaborasi GNIK–Kemenkes, belum ada penelitian sebelumnya yang menilai internalisasi nilai integritas melalui pelatihan PKN II dengan keterlibatan fasilitator eksternal.

Dilema loyalitas yang dihadapi peserta selaras dengan kerangka *DBS* Huberts (2014), namun berbeda dengan penelitian terdahulu yang lebih menekankan pengukuran akuntabilitas tanpa mempertimbangkan konteks sosial-organisasi dan regulasi yang memengaruhi implementasi nilai integritas.

## 4. Kesimpulan & Saran

### 4.1. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi komunikasi fasilitator GNIK efektif meningkatkan internalisasi nilai integritas pada peserta PKN II, terutama aspek akuntabilitas, meskipun implementasi nilai di lapangan masih terbatas oleh tekanan birokrasi. Penelitian ini memberikan kontribusi penting sebagai studi pionir evaluasi kolaborasi GNIK–Kemenkes dan menegaskan bahwa strategi komunikasi fasilitator dapat menjadi instrumen utama dalam membentuk karakter kepemimpinan berintegritas.

### 4.2. Saran

Kebijakan meliputi formalisasi kolaborasi GNIK–Widyaiswara dalam pelatihan, penguatan IKU (Indikator Kinerja Utama) Integritas, dan mekanisme perlindungan *whistleblower* untuk memperkuat sistem regulasi serta budaya kerja yang mendukung perilaku berintegritas.

## Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Lembaga Administrasi Negara, Kementerian Kesehatan RI khususnya BBPK Jakarta, dan seluruh peserta PKN II tahun 2025 atas partisipasi dan kontribusinya dalam penelitian ini. Terima kasih juga kepada GNIK dan secara khusus kepada Fasilitator Agenda I GNIK yang telah memberikan pendekatan pembelajaran yang inspiratif dan reflektif.

## Daftar Referensi

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BBPK Jakarta. (2025). *Laporan pelaksanaan PKN II tahun 2025*. Jakarta: BBPK Kementerian Kesehatan.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing public accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468.
- GNIK. (2025). *Modul strategi komunikasi dan penguatan nilai integritas dalam pelatihan kepemimpinan*. Jakarta: Gerakan Nasional Indonesia Kompeten.

- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Huberts, L. W. J. C. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done, and where to go*. London: Palgrave Macmillan. (Sangat Penting: DBS).
- Kementerian PANRB. (2021). *Core values ASN BerAKHLAK dan employer branding #BanggaMelayaniBangsa*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Kurniawan, A. (2021). Perlindungan whistleblower dalam sistem anti-korupsi. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 51(2), 254–269.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (Sangat Penting: ELT).
- LAN. (2023). *Kurikulum Pendidikan Kepemimpinan Nasional Tingkat II*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Lau, J. B., & Kelley, M. R. (1999). Public sector ethics and integrity: Challenges for leadership. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 130–147.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. (Sangat Penting: Analisis Kualitatif).
- Mulgan, R. (2000). 'Accountability': An ever-expanding concept? *Public Administration*, 78(3), 555–573.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171–184.
- Rahman, S. (2018). Implementasi transparansi dan akuntabilitas dalam birokrasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(1), 33–45.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18–35.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, N., & Setiawan, D. (2020). Peran widyaiswara dalam pengembangan kompetensi ASN. *Jurnal Pendidikan dan Pelatihan*, 15(2), 123–135.
- Tuan, L. T. (2010). Role of leadership in promoting integrity and accountability in public organizations. *Journal of Public Affairs*, 10(2), 145–154.
- Widodo, T. (2019). Kompetensi widyaiswara sebagai fasilitator pembelajaran ASN. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(1), 80–93.
- World Bank. (2017). *Enhancing public sector transparency and accountability*. Washington, DC: World Bank.