

KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK

Riska Destiana^{1*}

¹Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kepulauan Riau

*Corresponding author: destiana.riska1812@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received: September 02,
2022

Revised: December 16, 2022

Accepted: Februari 10, 2023

Keywords:

Leadership; Adaptive;
Collaborative; Innovative;
HR Development.

ABSTRACT

The resources of the public sector apparatus are an important asset in the process of transforming government organizations. And the leadership aspect is one of the factors that influence the development of human resources. This article aims to explain leadership competencies in public sector human resource development organizations that are able to bring the organization as the main agent of change to increase the competence of the apparatus. This research uses a qualitative descriptive approach through literature study. HR development policies in Indonesia lead to the need for innovative technology leadership, adaptive leadership, collaborative leadership, leadership that encourages the implementation of a quality culture.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah negara adalah aset paling kritis bagi pencapaian pertumbuhan organisasi dan pembangunan nasional. Habib (dalam Kalejaiye, 2015) berpendapat bahwa "harta karun yang sesungguhnya dari suatu negara adalah sumber daya manusianya". Sebagai aset penting, sebagian besar negara maju di dunia memberikan perhatian yang serius terhadap faktor SDM ini jika dibandingkan dengan faktor produksi lainnya. Oleh karena itu, pengembangan

SDM untuk menjadi kekuatan pendorong bagi pertumbuhan dan pembangunan nasional tidak diragukan lagi merupakan kunci bagi pembangunan sosial ekonomi dan politik serta pencapaian tujuan organisasi.

Lima dekade terakhir, pengelolaan SDM telah mengalami 3 perubahan diawali dengan Manajemen Personalia, dilanjutkan dengan *Human Resource Management*, dan yang terkini adalah *Human Capital Management* (HCM).

Seiring dengan berbagai perkembangan tantangan global maka pendekatan *Human Capital Management* (HCM) berfokus pada konsep yang membangun sistem sebagai cara berperan dalam sistem rekrutmen yang baru, mengembangkan sistem terpadu. Selain itu juga untuk mengembangkan sebuah system manajemen pengembangan kompetensi dan pengembangan karir. Sebagai sebuah pendekatan baru maka unit SDM saat ini banyak berfungsi sebagai mitra dalam sebuah organisasi.

Paradigma manajemen sumber daya manusia yang berubah membawa dampak pula pada paradigma pengembangan kompetensi ASN dari yang semula *training* menjadi *learning*, dari sistem klasikal (tatap muka) menjadi pembelajaran dalam jaringan (*e-learning*), dari keterbatasan jumlah, waktu, tempat dan pembiayaan menuju *learning governance* yang sinergis melalui manajemen learning system yang mengutamakan fleksibilitas siapapun, kapanpun, di manapun tanpa batas ruang dan waktu. Sebagai respon perubahan paradigma pengembangan kompetensi tersebut di atas, Suryanto et.al (2021) menyatakan bahwa memasuki era kebiasaan baru maka pengembangan kompetensi perlu

berubah cara pandang. Tiga hal yang menjadi penting dalam kerangka kebijakan pengembangan kompetensi pada saat ini adalah teknologi pembelajaran, pengembangan kompetensi terintegrasi, serta pengembangan kompetensi bagi widyaiswara serta kebijakan akreditasi untuk mendukung lembaga pelatihan. Selain itu juga, pendekatan pengembangan kompetensi harus memiliki hubungan dalam pencapaian tujuan organisasi sehingga tidak hanya berorientasi pada pengembangan kompetensi individu tetapi juga peningkatan kinerja organisasi.

Irawati (2020) menyatakan bahwa salah satu unsur penting dalam peningkatan kualitas penyelenggaraan pengembangan kompetensi adalah kepemimpinan dalam penyelenggaraan pelatihan, mencakup koordinasi internal dan komunikasi dengan *stakeholders* serta penetapan visi dan nilai-nilai dalam organisasi. Kompetensi seorang pimpinan dilihat secara langsung melalui pengelolaan hasil, pengambilan keputusan, perilaku dalam organisasi, pengelolaan dirinya dalam penyusunan tujuan, visi, dan mengidentifikasi nilai-nilai dalam organisasi.

Kalejaiye (2015) mengidentifikasi tujuh masalah utama pengembangan sumber daya manusia di Nigeria termasuk ketidakadilan sosial/gender, pengalaman kolonial, kepemimpinan yang buruk, ketidakstabilan politik, kurangnya infrastruktur yang memadai, implementasi kebijakan dan proses evaluasi yang buruk, dan perencanaan sumber daya manusia yang buruk. Pentingnya pengembangan sumber daya manusia oleh kepemimpinan suatu bangsa sangat meyakinkan jika bangsa tersebut ingin berhasil dalam mencapai visi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Penelitian Amarullah (2018) menyimpulkan sejumlah faktor yang mendukung proses pengembangan kompetensi aparatur sektor publik antara lain, yaitu terdapat motivasi dari aparatur organisasi sektor publik yang tinggi dan adanya jenjang karir yang jelas melalui mekanisme pengembangan karir yang telah ditetapkan dalam peraturan, sedangkan faktor yang menghambat pengelolaan pengembangan SDM aparatur adalah kurangnya komitmen pimpinan, penempatan aparatur yang kurang sistematis dan koordinasi antar instansi

pemerintah yang terkait belum terlaksana dengan optimal.

Penelitian-penelitian di atas menyimpulkan bahwa salah satu faktor yang memberikan pengaruh pada proses pengembangan sumber daya manusia adalah faktor kepemimpinan. Oakland (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan dan penerapan kebijakan merupakan "tulang punggung" *Total Quality Management* (TQM), yang dipersyaratkan dalam sebuah organisasi pengembangan sumber daya manusia. Faktor kepemimpinan menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya karena kepemimpinan mengarahkan pada suatu kekuasaan yang mempunyai kekuatan untuk mewujudkan organisasi yang efektif dan efisien, mencapai target-target kinerja organisasi dan juga menggerakkan organisasi merealisasikan visi dan misinya (Mahirun, 2021). Tanggungjawab yang besar dalam pencapaian tujuan organisasi diberikan kepada seorang pemimpin karena pemimpin menjadi motor penggerak untuk semua sumber daya yang ada di organisasi, terutama sumber daya manusianya.

Kepemimpinan yang kompeten bisa meminimalkan bahkan menghilangkan

hambatan yang ada dalam organisasi. Avolio et al. (dalam Mahirun, 2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu memberdayakan pegawai secara tepat sehingga organisasi dapat mengalami kemajuan. Pemimpin bisa menjadi penentu arah, *agent of change*, juru bicara dan pelatih yang dapat menjadi gaya kepemimpinan seseorang untuk dapat menggerakkan bawahannya melaksanakan tanggung jawab.

Karakter kepemimpinan adalah faktor yang penting dalam mengembangkan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia (Widyatmoko, 2020). Karakter kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang baik. Praktik karakter kepemimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia menunjukkan tiga hal yang muncul: pertama, konsep pemahaman dan praktik kepemimpinan menjadi landasan dasar dalam membangun sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Praktik kepemimpinan mempengaruhi kinerja dan kualitas organisasi. Kedua, karakter pemimpin memiliki pengaruh besar pada praktik kepemimpinan suatu organisasi. Karakter individu pemimpin yang baik dan kuat merupakan modal

dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia. Ketiga, pengembangan kualitas sumber daya manusia ditentukan oleh karakter pemimpin yang dipraktikkan dalam suatu organisasi atau lembaga. Oleh karena itu, karakter pemimpin memang diperlukan untuk mengembangkan kualitas dan kinerja sumber daya manusia dengan melatih karakter keteladanan, spiritual, dan etika. Singkatnya, ketiga karakter kepemimpinan tersebut mendukung pengembangan kualitas dan kinerja sumber daya manusia suatu organisasi atau lembaga di era persaingan ini.

Mengingat pentingnya proses pengembangan sumber daya manusia dalam manajemen sumber daya manusia pada organisasi sektor publik maka penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan, "Bagaimana kepemimpinan dalam organisasi pengembangan sumber daya manusia sektor publik yang mampu membawa organisasi sebagai agen utama perubahan peningkatan kompetensi aparatur?"

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui studi pustaka (*library research*) atau

literature review dengan memanfaatkan jurnal-jurnal yang sesuai dengan topik penelitian (Hadi, 1995). Fokus penelitian dalam tulisan ini pada kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi pengembangan sumber daya manusia sektor publik. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui dokumentasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu analisis interaktif dengan tiga komponen analisis yaitu reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan (Sugiyono, 2011).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur di Indonesia

ASN yang handal dan berkualitas dalam suatu organisasi sektor publik dibangun dan dipersiapkan sejak awal keberadaannya dalam organisasi. Perencanaan SDM sejak awal ini dinilai penting. Perencanaan SDM aparatur harus dilaksanakan dengan baik, salah satunya melalui proses pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi ASN, sebagaimana tercantum dalam Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, diselenggarakan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan

kompetensi melalui pendidikan dilaksanakan melalui pendidikan formal dengan mekanisme tugas belajar atau ijin belajar. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan dilaksanakan melalui pelatihan secara klasikal maupun non klasikal. ASN terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Pengembangan kompetensi bagi PNS maupun PPPK dilaksanakan secara terbuka dan mempunyai kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi. Namun dalam peraturan perundang-undangannya terdapat perbedaan mengenai pengembangan kompetensi antara PNS dan PPPK. Pengembangan kompetensi PNS minimal dilakukan selama 20 Jam Pelatihan (JP) per tahun, sementara untuk PPPK dilakukan maksimal 24 JP per tahun.

Untuk merespon persaingan global yang masuk dalam ranah digital, SDM di sektor publik dituntut untuk dapat lebih adaptif agar kinerja pelayanan pemerintah lebih optimal. Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menerapkan *Human Capital Management Strategy* menuju *Smart ASN 2024*. *Smart ASN* mempunyai profil yang

dipersiapkan untuk memasuki era disrupsi yang membutuhkan kemampuan adaptif dalam merespon tantangan global yang semakin kompleks. Profil *Smart ASN* terdiri dari integritas, nasionalisme, profesionalisme, berwawasan global, menguasai IT dan bahasa asing, berjiwa *hospitality*, berjiwa *entrepreneurship*, dan memiliki jaringan luas.

Presiden Republik Indonesia meluncurkan *Core Values* "BerAKHLAK" dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara (ASN) "Bangga Melayani Bangsa" pada tanggal 27 Juli 2021 melalui **Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN**. Peluncuran *Core Values* dimaksud memiliki tujuan untuk menyeragamkan nilai-nilai dasar (*core values*) untuk keseluruhan ASN di Indonesia yang mengarah pada pembentukan budaya kerja ASN yang profesional. *Core values* BerAKHLAK adalah singkatan dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Penetapan *core values* memberikan penguatan pada budaya kerja ASN yang profesional serta memudahkan ASN untuk proses

penyesuaian saat melakukan mobilitas antar instansi pemerintah. Peran ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa pun dapat semakin diperkuat dengan penerapan *core values* ini secara umum (www.menpan.go.id/site/beritaterkini/presiden-jokowi-luncurkan-berakhlak-untuk-percepatan-transformasi-asn).

Tuntutan untuk transformasi budaya kerja ASN demi terwujudnya pelayanan publik yang profesional juga turut mendorong inovasi dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur di Indonesia. Pembangunan *corporate university* menjadi salah satu tren yang sedang dikembangkan di berbagai instansi pemerintah di Indonesia untuk mencapai tujuan birokrasi handal. Konsep *corporate university* mengubah penyelenggaraan pelatihan konvensional menjadi penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia berbasis *human capital management*. Skema pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam *corporate university* memfungsikan seluruh instansi pemerintah sebagai lembaga pembelajaran dengan memberikan variasi metode pembelajaran pengembangan kompetensi yang progresif edukatif, seperti *e-learning*,

coaching, mentoring dan *on the job training*. *Corporate University* menawarkan jargon belajar di mana saja, kapan saja, dan siapa saja melalui proses belajar yang dinamis (Fauziah, 2019).

Kepemimpinan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur di Indonesia

Menurut Suryanto (2021) terdapat tiga komponen penting dalam kerangka kebijakan pengembangan kompetensi aparatur di Indonesia saat ini, yaitu: (1). *learning management system*, (2). pengembangan bantuan komunikasi secara terintegrasi, pengembangan kompetensi widyaiswara dan (3). kebijakan akreditasi untuk mendukung organisasi pelatihan. Jika menilik satu per satu aspek dimaksud, maka poin pertama dapat dikaitkan dengan penggunaan teknologi informasi yang cukup masif terutama saat pandemi Covid-19 yang membatasi ruang gerak seluruh masyarakat. Poin kedua mengenai pengembangan bantuan komunikasi secara terintegrasi tentunya mengarah pada perubahan tren bantuan komunikasi sektor publik di Indonesia yang mulai berlomba untuk membangun *corporate university*. Dan selanjutnya untuk poin ketiga mengenai pelaksanaan akreditasi pelatihan

berkaitan dengan penerapan budaya mutu dalam organisasi pengembangan sumber daya manusia.

Learning Management System (LMS) adalah teknologi berbasis *web* atau aplikasi piranti lunak yang digunakan untuk merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses pembelajaran (Amer dalam Setiawati, 2021). Kehadiran LMS dalam proses pembelajaran pelatihan merupakan satu pertanda bahwa muncul perhatian sangat besar terhadap solusi teknologi informasi dalam pengembangan kompetensi ASN. Pemanfaatan teknologi informasi baik dalam hal sistem informasi maupun sistem manajemen pembelajaran akan menentukan keberhasilan dari proses transformasi pengembangan kompetensi ASN (Suryanto et al, 2021).

Vlok (2019) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa kompetensi kepemimpinan dalam mendorong inovasi teknologi informasi dapat berupa hal-hal sebagai berikut:

1. Kompetensi pemimpin integratif
Pemimpin inovasi teknologi yang sukses memiliki kemampuan integratif yang luar biasa dalam menyatukan elemen teknologi, bisnis, dan manusia dalam keberhasilan inovasi teknologi. Perilaku pemimpin

yang mendorong inovasi teknologi dapat dilihat dari pemimpin yang memimpin dengan memberi contoh sebagai panutan, mengembangkan visi yang menginspirasi secara intelektual, melibatkan, memberdayakan dan mendukung staf, mengapresiasi inovasi, memiliki kerangka kerja perencanaan inovasi.

2. Kompetensi keterampilan keterhubungan teknologi

Para pemimpin inovasi teknologi selalu berhubungan dengan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi apa yang mereka lakukan atau rencanakan. Para pemimpin ini memiliki saluran mereka sendiri yang memberi mereka berita, dan memiliki jaringan pribadi untuk mengakses para ahli dalam bidang teknologi informasi. Pemimpin ini sangat tanggap terhadap tren terbaru teknologi, dan selalu dapat membentuk model alternatif untuk menghadapi perubahan teknologi di masa depan.

3. Kompetensi untuk mencapai keselarasan antar pemangku kepentingan

Para pemimpin inovasi teknologi harus sering berinteraksi dengan orang-orang yang mempengaruhi

keberhasilan inovasi teknologi secara positif atau negatif. Keberhasilan pemimpin inovasi teknologi bergantung pada interaksi untuk memahami kepentingan pemangku kepentingan mereka yang akan mengakomodasi eksplorasi ide-ide baru dan membangun citra yang menarik dari inovasi masa depan. Para pemimpin ini kompeten dalam komunikasi mereka, dalam mendapatkan dukungan dari pemangku kepentingan, dan dalam mengelola kemungkinan konflik di antara mereka.

4. Kompetensi untuk membebaskan pola pikir

Para pemimpin teknologi berfokus pada pendobrakan untuk berfikir di luar kebiasaan, dan untuk secara kreatif mengeksplorasi paradigma baru yang dimungkinkan oleh kemajuan atau pencapaian ilmu pengetahuan dan teknologi. Perilaku yang mendasari ini menunjukkan bahwa pemimpin inovasi teknologi yang sukses dapat meningkatkan pemikiran dalam tim melampaui apa yang dapat dicapai dengan praktik ide tradisional. Para pemimpin ini berhasil membangun energi kreatif yang berfokus pada pemikiran solusi

integratif dan peningkatan nilai dengan membingkai ulang tantangan dan dengan memprovokasi pemikiran baru dalam ruang yang kondusif.

5. Kompetensi penciptaan nilai

Para pemimpin inovasi teknologi yang sukses mampu membimbing orang lain untuk mengubah pemikiran kreatif mereka untuk terwujud. Beberapa pemimpin inovasi teknologi yang sukses menggabungkan penciptaan nilai dan kompetensi dalam membebaskan pola pikir untuk berkontribusi secara simultan pada inovasi teknologi. Pemimpin inovasi teknologi yang sukses tampaknya meminimalkan risiko dan memaksimalkan pembelajaran dengan bekerja secara intensif dengan pelanggan untuk memahami kebutuhan terpendam mereka, bekerja secara kolaboratif dalam tim lintas fungsi, dan melakukan eksperimen pemasaran berbiaya rendah untuk menghasilkan inovasi teknologi yang sukses yang dirasakan pelanggan untuk diciptakan. nilai dalam hal potensi pendapatan.

6. Kompetensi realisasi nilai

Para pemimpin inovasi teknologi yang sukses mampu memfasilitasi

adopsi atau penyebaran teknologi baru sehingga manfaat dari pekerjaan mereka terwujud sesuai dengan tujuan strategis mereka. Para pemimpin cenderung menjadikan inovasi teknologi sebagai tanggung jawab mereka yang terlibat dalam sistem inovasi untuk menyampaikan apa yang dianggap sebagai nilai oleh penerima, dan mereka akan menerapkan dan menskalakan implementasi untuk memaksimalkan realisasi nilai. Para pemimpin ini juga menggunakan mekanisme dukungan inovasi teknologi mereka untuk mengidentifikasi peluang baru bagi inovasi masa depan.

Pengembangan kompetensi ASN yang terintegrasi dituangkan dalam pengembangan *Corporate University* (Corpu) yang didefinisikan sebagai alat atau fungsi strategis organisasi dalam mengintegrasikan sumber daya untuk mencapai tujuan dan misi organisasi dengan fokus pengembangan dan pembelajaran, karier, peluang pelatihan, dan kepemimpinan (Suryanto, 2021). Maria (2021) menjelaskan bahwa peran *Corporate University* harus dapat mengarah kepada 3C, yaitu *Collaboration*, *Change*, dan *Complexity*. *Collaboration* atau kolaborasi merupakan bentuk

kompetensi baru yang sangat fundamental dan Corpu dituntut mampu membangun budaya pengembangan dan pembelajaran yang kolaboratif. *Change* atau perubahan mengarah pada peran Corpu yang dititikberatkan pada kemampuan merespon perubahan, serta mempersiapkan individu menghadapi perubahan tersebut. *Complexity* atau kompleksitas yang terjadi dapat diurai dengan penerapan konsep Corpu pada lembaga pengembangan SDM instansi dengan metode yang variatif dan pemanfaatan sumber daya yang ada.

Keseluruhan peran Corpu yang telah disebutkan di atas harus juga diadopsi dalam konteks ASN Corpu. *Collaboration*, *Change*, dan *Complexity* memiliki strategi masing-masing untuk dapat mengejawantahkan peran tersebut, untuk menghasilkan dampak yang maksimal. *Collaboration* dapat dicapai dengan model pembelajaran 70:20:10, yang menekankan proses kolaborasi dari berbagai *stakeholders*. Kemudian, C yang kedua, yaitu *change* bisa merujuk pada pengimplementasian *dynamic curriculum*, yang nantinya mengarah pada pembentukan budaya learning agility dalam ASN Corpu. Terakhir, C yang ketiga, yaitu *complexity* dapat

diatasi melalui pemanfaatan inovasi teknologi informasi sebagai metode pembelajaran pada ASN Corpu.

O'leary (dalam Wargadinata, 2016) menjelaskan delapan syarat yang dapat diterapkan untuk kepemimpinan kolaboratif di tingkat daerah, yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kolaboratif harus diarahkan oleh visi yang jelas yang diterjemahkan dalam sekumpulan tujuan yang ingin dicapai dan bisa menjadikannya sebagai tujuan dan sasaran yang juga ingin dicapai oleh seluruh *stakeholders*. Kesamaan tujuan akan memperkuat kapasitas pemerintah daerah karena setiap tindakan akan didukung secara politis oleh segenap masyarakat dan sekaligus didukung oleh pegawai pemerintah dan *stakeholders* lainnya.
2. Kepemimpinan kolaboratif membutuhkan inovasi, kreativitas dan fleksibilitas untuk meningkatkan kapasitas pemerintah daerah. Kepala daerah memiliki kemampuan untuk mendorong seluruh *stakeholders* agar memiliki inovasi dan kreatif dalam rangka pengembangan ekonomi lokal. Mekanisme yang dibangun bisa berupa kemitraan dengan pelaku bisnis lokal, menggandeng perguruan

- tinggi lokal serta membangun koalisi dengan masyarakat local.
3. Kepemimpinan kolaboratif harus memiliki komitmen kuat untuk menciptakan suasana kondusif atas manajemen sumber manusia yang menggunakan prinsip merit sistem dan mengutamakan penilaian kinerja setiap individu secara objektif. Kepala daerah harus menyadari bahwa keberhasilan kolaborasi sangat ditentukan oleh kapasitas SDM yang terlibat di dalamnya sehingga mampu mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. SDM yang dibutuhkan dalam kolaborasi adalah SDM yang profesional, memiliki kompetensi dan inovatif.
 4. Kepemimpinan kolaboratif mampu meningkatkan keterbukaan di tingkat lokal, kepemimpinan kolaboratif perlu menciptakan lalu lintas dan pertukaran informasi dan pengetahuan dari unit yang berbeda yang dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan. Hubungan antar organisasi dalam mekanisme kolaborasi akan mendorong keterbukaan penyelenggaraan pemerintahan melalui proses yang terintegrasi, merampingkan struktur organisasi dan meningkatkan kualitas pelayanan.
 5. Kepemimpinan kolaboratif mampu menciptakan kolaborasi vertikal dan horizontal. Kepemimpinan kolaboratif harus bisa mendorong semua pihak terlibat sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas, mencegah terjadinya duplikasi kegiatan/program. Melibatkan organisasi vertikal dan horizontal mampu mengatasi masalah-masalah yang sensitif, seperti: pajak-restribusi pungutan daerah, sistem audit dan manajemen pegawai pemerintah daerah.
 6. Kepemimpinan kolaboratif harus mampu meyakinkan seluruh PNS di tingkat lokal untuk memahami dengan jelas pentingnya melakukan kolaborasi lintas sektor/interdivisional di lingkungan pmda maupun kolaborasi lintas batas/intergovernmental sebagai upaya untuk meningkatkan kapasitas masing-masing. Selain itu kepemimpinan kolaboratif harus peka terhadap nilai lokal, mampu bekerjasama dengan mass media lokal sebagai upaya untuk meningkatkan pengertian tentang implementasi prinsip-prinsip tata kelola

pemerintahan di tingkat lokal/*local governance*. Pemimpin kolaboratif harus mampu meningkatkan keterbukaan, partisipasi warga, akuntabilitas dan integritas.

7. Menciptakan kemitraan/*partnership* dan berkolaborasi dengan LSM lokal, para sukarelawan dan masyarakat sehingga pemerintah daerah dapat menghadapi keterbatasan sumberdaya.
8. Kepemimpinan kolaboratif harus menyampaikan pencapaian kinerja organisasi dan individu secara terbuka sebagai umpan balik agar pencapaian kinerja akan lebih baik di masa datang.

Respon terhadap perubahan mengharuskan seluruh komponen di dalam organisasi menjadi gesit (*agile*) dan adaptif. Model kepemimpinan adaptif dibentuk melalui 4 aspek (Fridayani, 2021), yaitu sebagai berikut :

1. Aspek antisipasi, meliputi tiga sikap. Pertama sigap menghadapi peluang, dalam era adaptasi kebiasaan baru, pemimpin harus mampu melihat dengan jeli peluang yang muncul berkaitan dengan tujuan organisasi yang dipimpinnya, hal ini dapat dilakukan dengan memperbanyak referensi dan analisis mengenai

kondisi internal dan eksternal organisasi dan memetakannya dalam analisis SWOT.

Kedua, dalam pengambilan keputusan pemimpin harus memilih yang berorientasi pada aksi nyata, terlebih situasi pandemi seperti saat ini membutuhkan respon yang cepat, maka sebaiknya pemimpin menghindari pengambilan keputusan yang masih bersifat jangka panjang dan kurang implementatif bagi keberlangsungan organisasi. Ketiga, pemimpin harus menjadi arsitektur atau perancang dari teknologi yang berkembang baik secara sistem maupun alatnya, dalam hal ini pemimpin seharusnya memiliki kemampuan untuk memberdayakan kemajuan teknologi dalam menunjang efektifitas dan efisiensi organisasi, contoh nyata yang dapat dilakukan adalah menyederhanakan proses administrasi, alur pelaporan, meminimalisasi pertemuan dalam forum, dengan memanfaatkan teknologi.

2. Aspek artikulasi dalam kepemimpinan adaptif dilaksanakan dengan memperjelas peran masing-masing anggota organisasi sehingga dapat dipertanggungjawabkan,

contoh dalam hal ini adalah kebijakan *work from home* yang diterapkan oleh pemerintah di beberapa waktu dalam satu tahun terakhir saat pandemi Covid-19 sedang berlangsung. Kebijakan tersebut dapat dikaji dan kemudian dipertimbangkan apabila dapat terus dijalankan, misalnya dengan menerapkan metode hybrid, yaitu menggabungkan metode *work from anywhere* dan *work at office*. Dengan demikian maka mobilitas peran masing-masing individu dapat dijalankan dan pemantauannya dapat memanfaatkan pengembangan teknologi. Sistem kerja seperti ini dapat terus dikembangkan sesuai dengan tujuan organisasi, yang pada akhirnya untuk menunjang keberlanjutan organisasi dalam rangka mempersiapkan pemimpin di masa yang akan datang.

3. Aspek adaptasi diimplementasikan dengan mengalokasikan sumber daya secara fleksibel, hal ini sangat relevan dilakukan dalam adaptasi kebiasaan baru. Contohnya dalam mengalokasikan anggaran biaya, jika sebelum pandemi telah dialokasikan anggaran untuk mengadakan pertemuan secara daring maka dana tersebut dapat dialihkan dengan

memberikan subsidi pulsa bagi karyawan serta pengembangan infrastruktur teknologi untuk lebih menunjang *remote working*.

Sebaliknya jika organisasi merupakan aspek bisnis yang terdampak cukup signifikan karena adanya pandemi, maka sebaiknya pemimpin mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya dengan lebih lentur, termasuk dalam hal ini adalah pengaturan sumber daya manusia. Senada pada paragraf di atas, keputusan pengalokasian sumber daya di masa pandemi, sebaiknya dikaji ulang dan dianalisis kembali, apakah hal itu akan lebih menguntungkan organisasi jika tetap dijalankan. Dengan demikian maka akan terjadi proses pembelajaran yang berkelanjutan dalam organisasi, dalam konteks ini pemimpin dapat menerapkan kebersamaan dan menumbuhkan rasa melayani bagi organisasi dan anggotanya.

4. Dalam aspek akuntabilitas, pemimpin adaptif harus menerbitkan panduan strategis yang dapat ditindaklanjuti, hal ini sangat penting, terutama di jaman adaptasi kebiasaan baru, dimana perubahan dapat terjadi

secara cepat, anggota organisasi membutuhkan arahan yang secara sistematis memberikan panduan untuk dapat terus bekerja dan menjalankan kebijakan pemerintahan dalam masa pandemi. Oleh karena itu, pemimpin juga wajib memberikan transparansi informasi kepada para anggotanya, sehingga akan tercipta suasana yang aman bagi organisasi. Dengan demikian maka organisasi akan tetap terus berjalan di tengah situasi yang penuh ketidakpastian.

Kebijakan akreditasi lembaga pelatihan dan program pelatihan menjadi tolak ukur pengendalian mutu penyelenggaraan pelatihan di sebuah organisasi penyelenggara pelatihan. Tuntutan kualitas, memastikan produk dan jasa sesuai dengan keinginan dan memberikan kepuasan pada pelanggan, menjadi agenda semua kegiatan penyelenggaraan pemerintahan, tidak terkecuali dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi. Hal ini sejalan dengan konsepsi *Total Quality Management* yang didefinisikan sebagai pendekatan total sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan harapan yang melibatkan semua manajer dan karyawan dalam menggunakan metode kuantitatif untuk

meningkatkan secara terus menerus proses, produk, dan layanan organisasi (Psychogios dan Priporas, 2007). Oakland (2011) menjelaskan bahwa ada beberapa komponen yang mengantarkan kepemimpinan mencapai keberhasilan dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam sebuah organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Perencanaan

- a) mengembangkan visi yang diperlukan untuk konsistensi tujuan dan keberhasilan jangka Panjang.
- b) mengembangkan, menyebarkan dan memperbarui kebijakan dan strategi.
- c) menyelaraskan struktur organisasi untuk mendukung penyampaian kebijakan dan strategi.

2. Kinerja

- a) mengidentifikasi area kritis kinerja.
- b) mengembangkan ukuran untuk menunjukkan tingkat kinerja saat inimenetapkan.
- c) tujuan dan mengukur kemajuan menuju pencapaian yang ditetapkan.
- d) memberikan umpan balik kepada orang-orang di semua tingkatan

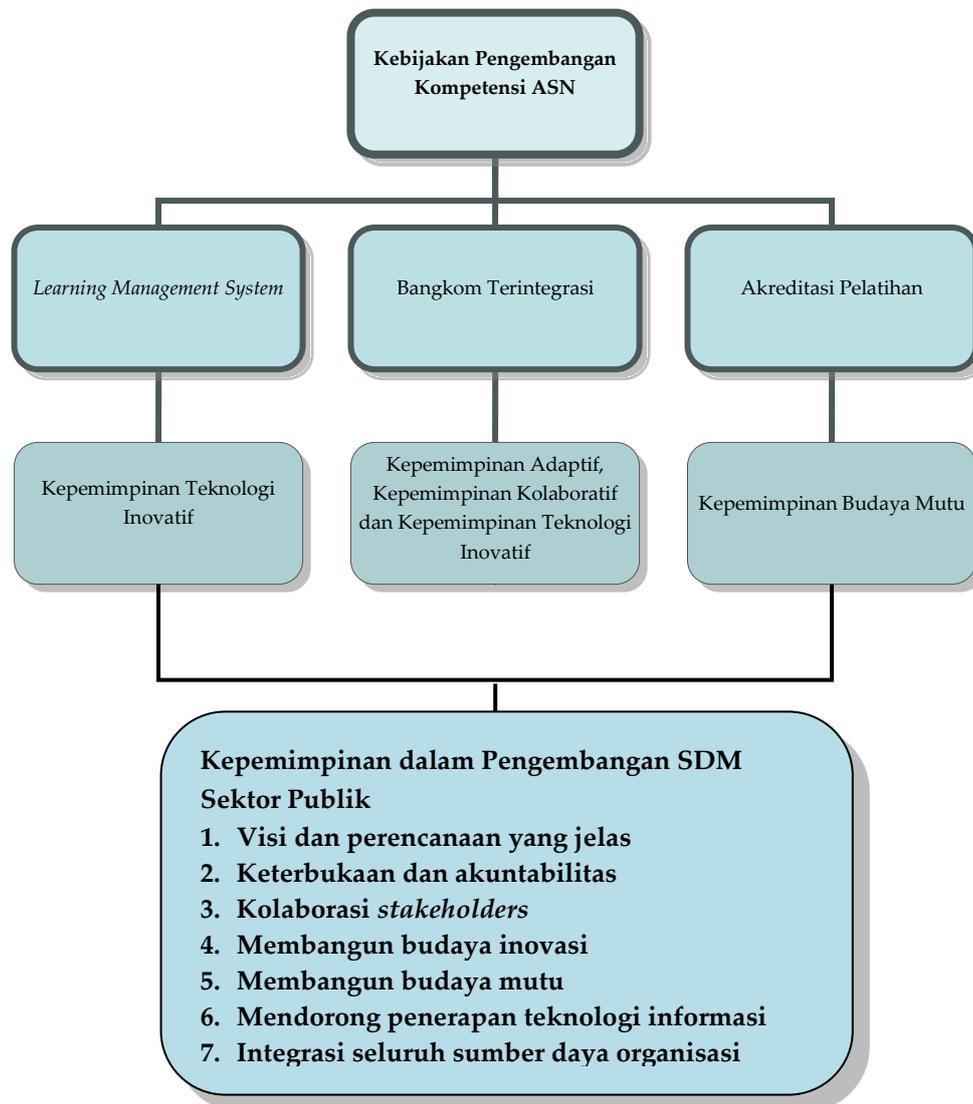
- mengenai kinerja mereka terhadap tujuan yang disepakati
3. Proses
 - a) memastikan sistem untuk mengelola proses yang dikembangkan dan diimplementasikan.
 - b) memastikan melalui keterlibatan pribadi bahwa sistem manajemen dikembangkan, diterapkan, dan terus ditingkatkan.
 - c) memprioritaskan kegiatan perbaikan dan memastikannya direncanakan di seluruh organisasi
 4. SDM
 - a) melatih pemimpin tim di semua tingkatan dalam keterampilan kepemimpinan dan pemecahan masalah.
 - b) merangsang pemberdayaan dan kerja tim untuk mendorong kreativitas dan inovasi.
 - c) mendorong, mendukung dan bertindak atas hasil kegiatan pelatihan, pendidikan dan pembelajaran.
 - d) memotivasi, mendukung dan mengenali orang-orang organisasi – baik secara individu maupun dalam tim.
 - e) membantu dan mendukung orang untuk mencapai rencana, tujuan, sasaran dan target.
 - f) menanggapi orang dan mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam kegiatan perbaikan
 5. *Stakeholders*
 - a) erlibat dengan pemangku kepentingan.
 - b) memastikan kebutuhan pemangku kepentingan (eksternal dan internal) dipahami dan ditanggapi.
 - c) membangun dan berpartisipasi dalam kemitraan – sebagai pemangku kepentingan menuntut perbaikan terus-menerus dalam segala hal.
 6. *Komitmen*
 - a) terlibat secara pribadi dan aktif dalam kegiatan kualitas dan peningkatan.
 - b) meninjau dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan sendiri
 7. *Budaya*
 - a) mengembangkan nilai dan etika untuk mendukung terciptanya budaya kualitas secara menyeluruh.
 - b) menerapkan nilai dan etika melalui tindakan dan perilaku.

- c) memastikan kreativitas, inovasi dan kegiatan pembelajaran dikembangkan dan dilaksanakan.
8. Komunikasi
- a) merangsang dan mendorong komunikasi dan kolaborasi.
 - b) mengkomunikasikan visi, nilai, misi, kebijakan dan strategi secara pribadi.
 - c) dapat diakses dan mendengarkan secara aktif.

Masing-masing kepemimpinan yang telah dipaparkan di atas memiliki irisan dalam aspek yang menjadi kebutuhan kompetensi kepemimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur. Kebutuhan pengembangan kompetensi ASN saat ini mendorong penggunaan *learning management system*, pengembangan kompetensi secara terintegrasi dan kebijakan akreditasi untuk mendukung organisasi pelatihan. Dorongan penggunaan *learning management system* membutuhkan kepemimpinan teknologi inovatif, pengembangan kompetensi secara integrasi membutuhkan kepemimpinan adaptif, kepemimpinan kolaboratif dan kepemimpinan teknologi inovatif, selanjutnya kebijakan akreditasi pelatihan membutuhkan kepemimpinan

yang mendorong budaya mutu dalam organisasi. Secara keseluruhan, kepemimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia sektor publik menuntut visi dan perencanaan yang jelas, keterbukaan dan akuntabilitas, kolaborasi *stakeholders*, kemampuan untuk membangun budaya inovasi, kemampuan untuk membangun budaya mutu, mendorong penerapan teknologi informasi, integrasi seluruh sumber daya organisasi, dan kemampuan adaptif terhadap perubahan, seperti yang dipaparkan pada gambar di bawah ini.

Seorang pemimpin dalam pengembangan sumber daya manusia sektor publik harus memiliki visi dan perencanaan yang jelas. Dalam penelitian Al-Qudah et.al (2014) disebutkan bahwa perencanaan dalam pengembangan sumber daya manusia memiliki hubungan kuat yang positif terhadap produktivitas yang berdampak pada kinerja organisasi. Selain itu, pemimpin dengan visi memahami target kinerja mereka, kompetitor mereka, barang/jasa yang dihasilkan, dan teknologi, serta menggunakan pengetahuan itu untuk mengembangkan budaya organisasi untuk terus belajar dan beradaptasi dengan perubahan.



Sumber : Diolah oleh Penulis

Pemimpin dengan visi menciptakan keunggulan kompetitif yang memungkinkan mereka memenuhi kebutuhan *stakeholders* dengan inovasi yang disruptif (Ndalamba, 2017).

Pemimpin yang mendorong keterbukaan atau transparansi dalam organisasinya turut menciptakan kepercayaan di lingkup bawahan

(Farrell, 2016). Transparansi akan menarik partisipasi dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Transparansi juga yang akan membangun kerjasama tim untuk bekerja dengan seperangkat informasi yang sama untuk mencapai tujuan yang disepakati. Gberevbie (2013) menyebutkan bahwa transparansi

menjadi satu dari lima elemen yang mendorong terciptanya akuntabilitas dalam organisasi, yang menjadi fundamental pada pengelolaan sumber daya organisasi yang tepat.

Pengembangan sumber daya manusia sektor publik saat ini diarahkan pada pembangunan *corporate university* yang mengedepankan proses pembelajaran yang kolaboratif. Kepemimpinan dalam organisasi ini pun dituntut untuk mampu menerapkan konteks pembelajaran 70:20:10 yang membutuhkan kolaborasi dari seluruh *stakeholders*, baik dari mulai dari pembelajar itu sendiri, pimpinan, rekan kerja, bahkan pengalaman-pengalaman yang didapat dari lapangan. Bagian 70% pembelajaran ini mengusung konsep *experiential learning* yang langsung didapatkan di tempat kerja sehingga mustahil pekerjaan atau tugas-tugas dapat diselesaikan tanpa kolaborasi antar pihak di organisasi.

Pembangunan budaya inovasi dalam organisasi pengembangan sumber daya manusia sektor publik membutuhkan dukungan kuat dari internal organisasi. Kepemimpinan, dengan pengaruhnya terhadap pengembangan visi organisasi dan strategi untuk mencapai visi tersebut,

menjadi bagian penting dari kemampuan organisasi untuk berinovasi (Mokhber, 2017). Kemampuan untuk berinovasi secara terus menerus dengan memberikan upaya kreatif dan pengetahuan serta keterampilan yang dibutuhkan adalah kunci daya saing organisasi. Keuntungan kepemimpinan transformasional dalam merangsang inovasi organisasi dapat diperkuat oleh konteks organisasi yang mendukung inovasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan dapat sangat meningkat di setiap tingkat organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan tingkat inovasi organisasi, harus ada dukungan dari pemimpin organisasi untuk mendorong bawahan menghasilkan dan mempresentasikan ide-ide baru.

Kemampuan untuk membangun budaya mutu atau *Total Quality Management* (TQM) menjadi salah satu kunci keberhasilan kepemimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia sektor publik. Pembangunan budaya mutu ini diterjemahkan dalam penerapan penjaminan mutu penyelenggaraan pengembangan kompetensi bagi aparatur. Johnson (dalam Irawati 2020) mengemukakan bahwa keberhasilan penerapan TQM biasanya diukur dari kualitas

barang/jasa yang dihasilkan dan juga keberhasilan kontrol atau monitoring kinerja untuk menjamin kualitas barang/jasa, untuk mendapatkan hasil yang baik pada kedua aspek tersebut dibutuhkan *committee approach to management*, pemberdayaan pegawai, dan juga partisipasi manajemen dalam keseluruhan proses. Sistem manajemen pada TQM berfokus orang/tenaga kerja, sehingga keterlibatan semua orang dalam organisasi, kerja tim, dan pemberdayaan menjadi kunci untuk menjamin kualitas produk/jasa. Semua orang memiliki peran dalam rantai produksi barang/jasa, pelibatan semua orang akan menciptakan keterbukaan arus informasi dan dibarengi dengan kerja sama tim akan menciptakan hubungan kerja dan pembagian tugas yang adil dalam pelaksanaan tugas.

Pandemi Covid-19 benar-benar mengubah seluruh sendi kehidupan, termasuk pengembangan sumber daya manusia sektor publik. Keterbatasan mobilitas mendorong penggunaan teknologi informasi secara masif, tidak terkecuali dalam proses pembelajaran pelatihan atau seminar dan sejenisnya. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan dalam pengelolaan penggunaan teknologi

informasi secara efektif pada suatu organisasi (Tanaamah, 2021). Sebuah laporan oleh *Society for Human Resource Management* (Pynes, 2013) mengidentifikasi salah satu kompetensi inti kepemimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia adalah kecerdasan teknologi dimana teknologi akan mempengaruhi lingkungan organisasi yang berdampak pada pelaksanaan manajemen talenta serta kemampuan merespon tantangan.

Perkembangan zaman dan perubahan yang sangat dinamis memicu pemimpin organisasi pengembangan sumber daya manusia sektor publik untuk memiliki kemampuan adaptif untuk merespon perubahan yang sangat cepat. Kepemimpinan adaptif dinilai mampu mengatasi tantangan adaptif yang mengancam keberadaan organisasi (Nelson, 2017). Dalam kepemimpinan adaptif, solusi yang dapat diterapkan biasanya ditemukan dengan melibatkan orang-orang yang paling dekat dengan masalah dalam sistem; mereka bekerja dengan sistem setiap hari dan tahu apa yang bisa atau tidak bisa bekerja untuk perbaikannya. Pendekatan ini menyiratkan bahwa semua individu diperlakukan sama dalam mendiagnosis masalah dan menemukan solusi yang

bisa diterapkan. Dengan demikian mereka diberi suara dalam organisasi, dan secara aktif berpartisipasi untuk memastikan kelangsungan hidupnya. Dalam situasi seperti itu, peran pemimpin adalah untuk memfasilitasi munculnya solusi-solusi ini, dan menempatkan proses dan sistem untuk memfasilitasi implementasinya.

KESIMPULAN

Sumber daya manusia menjadi komponen penting dalam sebuah organisasi, bahkan sebuah Negara. Pengembangan SDM dalam sektor publik mengalami pergeseran paradigma. Sebagai respon perubahan paradigma pengembangan kompetensi tersebut, maka pengembangan kompetensi perlu berubah cara pandang. Tiga hal yang menjadi penting dalam kerangka kebijakan pengembangan kompetensi pada saat ini adalah teknologi pembelajaran, pengembangan kompetensi terintegrasi, serta kebijakan akreditasi untuk mendukung lembaga pelatihan. Masifnya penggunaan teknologi informasi dalam proses pembelajaran pengembangan kompetensi SDM membutuhkan kepemimpinan teknologi inovatif. Pengembangan kompetensi

secara integrasi mencerminkan penerapan *Corporate University* yang sesungguhnya berperan mengarah pada *Collaboration, Change, dan Complexity*.

Implementasi ASN Corpu membutuhkan kepemimpinan adaptif, kepemimpinan kolaboratif dan kepemimpinan teknologi inovatif. Selanjutnya, kebijakan akreditasi lembaga pelatihan dan program pelatihan menjadi tolok ukur pengendalian mutu penyelenggaraan pelatihan di sebuah organisasi penyelenggara pelatihan. Pelaksanaan kebijakan akreditasi pelatihan membutuhkan kepemimpinan yang mendorong budaya mutu dalam organisasi. Secara keseluruhan, kepemimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia sektor publik menuntut visi dan perencanaan yang jelas, keterbukaan dan akuntabilitas, kolaborasi *stakeholders*, membangun budaya inovasi, membangun budaya mutu, mendorong penerapan teknologi informasi, integrasi seluruh sumber daya organisasi, dan kemampuan adaptif terhadap perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

Adi Suryanto, E. al. (2021). *Transformasi Pengembangan Modal Insani Sektor*

- Publik di Indonesia. Asosiasi Profesi Widyaiswara Indonesia.* 452,. <https://doi.org/DOI:10.1080/01930826.2016.1157426>
- AL-Qudah, M. K. M. (2014). The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April 2014, Vol. 4, No.* <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i4/755>
- Amarullah, D. (2018). Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana (Studi Kasus di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP), Vol 4, No, 178–183.* <http://ejournalfia.ub.ac.id/index.php/jiap>
- Dewi, H. (2020). Kebermaknaan Perubahan Dalam Kepemimpinan Administrator Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Journal of Millennial Community, 2(2), 57.* <https://doi.org/10.24114/jmic.v2i2.20043>
- Farrell, M. (2016). Transparency. *Journal of Library Administration, 56:4, 444–*
- Fauziah, N. M. (2019). ASN Corporate University: Sebuah Konsep Pendidikan Dan Pelatihan Pada Era Disruptif. *Civil Service, VOL. 13, N, 51–62.* <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/225>
- Fridayani, J. A. (2021). Kepemimpinan Adaptif Dalam Agilitas Organisasi Di Era Adaptasi Kebiasaan Baru. *Modus, 33(2), 138–149.*
- Gbrevbie, D. E. (2013). Leadership and Accountability: The Challenges of Development in Nigeria. *Thought and Practice: A Journal of the Philosophical Association of Kenya (PAK) New Series, Vol.5 No.1, pp.121-140.* <http://ajol.info/index.php/tp/index>
- Hadi, S. (1995). *Statistika II*. PT. Rineka Cipta.
- Irawati, E., Suwarno B A Lembaga, D. Y., Negara, A., Veteran, J., 10, N., Pusat, J., Stia, P., Jakarta, L., Administrasi, J., & Pejompongan, I. I. (2020). Efektifkah Pelaksanaan Penjaminan Mutu Melalui Akreditasi Lembaga Pelatihan

- Pemerintah Di Indonesia? the Implementation of Quality Assurance Through Accreditation of Indonesia'S Government Training Center: Is It Effective? *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 291–312.
<http://samarinda.lan.go.id/jba/index.php/jba/article/download/713/325/>
- Kalejaiye, P. O., Sokefun, E., & Adedeji, A. O. (2015). Leadership and Human Resources Development in Nigeria: Factors for National Development. *The Nigerian Journal of Sociology and Anthropology*, 13(1).
[https://doi.org/10.36108/njsa/5102/13\(0170\)](https://doi.org/10.36108/njsa/5102/13(0170))
- Mahirun. (2021). Kepemimpinan Transformatif Sebagai Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Kreatif. *Jurnal PENA Vol.35 No.2*, 64–76.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31941/jurnalpena.v35i2.1583>
- Maria, A. (2021). *Transformasi Menuju Corporate University Generasi Berikut*. PT Wahana Tatar Wirakelola.
- Marpaung, L., & Mas'ud, F. (2017). GAYA KEPEMIMPINAN YANG DIINGINKAN KARYAWAN (Studi pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 6, 1–14.
<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/18001>
- MOKHBER, M. (2017). Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors. *Journal of Management & Organization*, 24 (01), 108–128.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2017.26>
- Muda, I. (2014). Human Resources Development and Performance of Government Provincial Employees: A Study in North Sumatera, Indonesia. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(2), 152–162.
[/https://doi.org/10.22610/jeps.v6i2.478](https://doi.org/10.22610/jeps.v6i2.478)
- Ndalamba, K. K. (2017). Leadership vision as a moral duty. *Journal of Management Development*, Vol. 36 Is, 1076–1086.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-08-2017-0262>

- Nelson, T. (2017). Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership: A Promising Approach to Collaborative Problem Solving. *Journal of Leadership Education*.
<https://doi.org/DOI:10.12806/V16/I4/T2>
- Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: The backbone of TQM. *Total Quality Management and Business Excellence*, 22(5), 517–534.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2011.579407>
- Psychogios, A., & Priporas, C. (2015). Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry. *The Qualitative Report*, 12(1), 40–66.
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2007.1643>
- Pynes, J. E. (2013). *Strategic Planning for Public and Non-Profit*.
- Riwukore, J. R., Alie, M., & Habaora, F. (2021). Kepemimpinan transformasional dalam manajemen sumber daya manusia (Studi kasus Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Kupang Nusa Tenggara Timur). *Jurnal Ecoment Global: Kajian Bisnis Dan Manajemen*, 6(1), 87–96.
<http://ejournal.uigm.ac.id/index.php/EG/article/view/1327>
- Setiawati, A. (2021). Implementasi Pembelajaran Jarak Jauh Menggunakan LMS pada Lembaga Diklat Pemerintah di Indonesia Implementation of Distance learning Using LMS at Government Education and Training Institutions in Indonesia. *Jurnal Bestari*, 2(1), 1–22.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta.
- Tanaamah, A. R. (2021). Tata Kelola Teknologi Informasi Pada Sektor Publik: Penyelarasan Teknologi Informasi Dengan Visi Kepemimpinan (Studi Kasus: Kota Salatiga Dan Kabupaten Bengkayang). *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer (JTIK)*, Vol. 8, No, hlm. 1319-1330.
<https://doi.org/DOI:10.25126/jtiik.202185379>
- Vlok, A., Ungerer, M., & Malan, J. (2019). Integrative leadership for technology innovation.

International Journal of Technology Management, 79(3-4), 247-273.
<https://doi.org/10.1504/ijtm.2019.099608>

Wargadinata, E. (2016). Kepemimpinan Kolaboratif. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 8(1), 1-12.

Widyatmoko, W. F., Pabbajah, M., & Widyanti, R. N. (2020). the

Character of Leadership in Human Resources Development: a Critical Review. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 6(2), 01-09.

<https://doi.org/10.18510/ijmier.2020.621>