GOOD GOVERNANCE
Available at : https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/gg
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
p-ISSN : 1412 - 4246
e-ISSN : 2654 - 8240

Analisis Model Kepemimpinan Aparatur Sipil Negara yang *Agile*, Adaptif, dan Berintegritas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

Yoyon Indrayana
Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah
yoyon0527@gmail.com

Abstract

The rapid development of the world in the current era of disruption/globalization has greatly influenced the economic and political conditions of nations everywhere, including Indonesia. This phenomenon is a challenge for all national leaders in the world, including Indonesia. Through globalization, future leaders who have the ability to think globally, have high levels of national solidarity and are resilient in facing change are expected to be born. Grand Design for Bureaucratic Reform, with a vision; "The Realization of World Class Government" is expected to be able to answer various problems and challenges in this era of disruption/globalization. A world-class government is a government that has good governance with government management that is democratic, professional, has high integrity and is able to provide excellent service to its citizens. This research was conducted to obtain the characteristics or characteristics of the appropriate ASN leadership model so that they can realize Good Governance and also be able to face this era of disruption. ASN leadership that is agile, adaptive and has integrity is leadership that has high integrity, is able to make changes and master information technology capabilities. From the research results, 33 (thirty-three) characters were obtained which, after validation, could then be used as learning material for developing ASN leadership competencies. The formulation of an ASN leadership learning model that is agile, adaptive and has integrity is a leadership model learning material design that is designed according to the needs of the current era of disruption, to be used as additional learning material at Level II National Leadership Training (PKN II) at the Resource Development Agency Regional People of Central Java Province.
Keywords: *ASN leadership; agil; adaptive; with integrity*

Abstrak

Perkembangan dunia yang cepat pada era disrupi/globalisasi saat ini sangat berpengaruh terhadap kondisi ekonomi dan politik bangsa di mana pun berada, tidak terkecuali di Indonesia. Fenomena ini menjadi tantangan bagi seluruh pemimpin bangsa di dunia, termasuk Indonesia. Melalui globalisasi pemimpin-pemimpin masa depan yang memiliki kemampuan berpikir secara global dan memiliki solidaritas kebangsaan yang tinggi serta tangguh dalam menghadapi perubahan diharapkan akan dapat dilahirkan. *Grand Design* Reformasi Birokrasi, dengan visi: "Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia", diharapkan akan mampu menjawab berbagai permasalahan dan tantangan pada era disrupsi/globalisasi ini. Pemerintahan kelas dunia adalah pemerintahan yang memiliki tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan manajemen pemerintahannya yang demokratis, profesional, berintegritas tinggi, dan mampu memberikan pelayanan yang prima bagi warga masyarakatnya. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan ciri-ciri atau karakter model kepemimpinan ASN yang tepat agar dapat mewujudkan *good governance* dan juga sanggup menghadapi era disrupsi ini. Kepemimpinan ASN yang *agile*, adaptif, dan berintegritas adalah kepemimpinan yang memiliki integritas yang tinggi, mampu melakukan perubahan, dan menguasai kemampuan teknologi informasi. Dari hasil penelitian diperoleh 33 (tiga puluh tiga) karakter yang setelah divalidasi selanjutnya dapat dimanfaatkan sebagai bahan atau materi pembelajaran untuk pengembangan kompetensi kepemimpinan ASN. Rumusan model pembelajaran kepemimpinan ASN yang *agile*, adaptif, dan berintegritas adalah rancang bangun materi pembelajaran model kepemimpinan yang didesain sesuai dengan kebutuhan pada era disrupsi saat ini, untuk digunakan sebagai tambahan materi pembelajaran pada Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN II) di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah.
Kata Kunci: kepemimpinan ASN; agile; adaptif; berintegritas

PENDAHULUAN

Bangsa yang mandiri adalah bangsa yang mampu berdiri sejajar dengan bangsa-bangsa lain atas dasar kekuatannya sendiri. Perkembangan dunia yang cepat dan dashyat pada era globalisasi saat ini dapat diartikan bahwa kesempatan bagi para pemimpin untuk membangkitkan kemandirian bangsanya. Melalui globalisasi pemimpin-pemimpin masa depan yang memiliki kemampuan berpikir secara global dan memiliki solidaritas kebangsaan yang tinggi serta tangguh dalam menghadapi perubahan diharapkan akan dapat dilahirkan. Globalisasi sangat berpengaruh terhadap kondisi ekonomi dan politik bangsa. Fenomena ini tentu bisa menjadi tantangan bagi seluruh pemimpin bangsa di dunia termasuk Indonesia, khususnya bagi para pemimpin yang dipercaya oleh warganya untuk memandu perjalanan warga dan bangsa yang lebih mandiri dan sejahtera. Salah satu dampak dari Globalisasi adalah Reformasi. Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan kebijakan pemerintah tentang Reformasi Birokrasi melalui Perpres RI Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, dengan visi: "Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia", diharapkan akan mampu menjawab berbagai permasalahan dan tantangan pada era Globalisasi ini. Pemerintahan kelas dunia dapat diartikan sebagai pemerintahan yang memiliki tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan manajemen pemerintahannya yang demokratis, profesional, berintegritas tinggi dan mampu memberikan pelayanan yang prima bagi warga masyarakatnya. (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2010).

Sampai akhir tahun 2021, banyak capaian kinerja yang telah dilakukan pemerintah terkait akuntabilitas, kelembagaan, sistem kerja aparatur sipil negara (ASN), hingga pelayanan publik. Berbagai kebijakan yang dilakukan melalui digitalisasi melahirkan sistem birokrasi yang lincah, *responsif, antisipatif,* dan fleksibel (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2021). Bahkan, saat ini akselerasi transformasi ASN telah dilakukan melalui penerapan *core value* 'BerAKHLAK" dan *employer branding* "Bangga Melayani Bangsa" untuk dapat dijadikan pedoman oleh segenap ASN dengan telah diterbitkannya Surat Edaran Menpan dan RB Nomor 20 tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* ASN. Momentum perubahan ini juga diharapkan akan dapat mewujudkan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang tidak saja menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga memiliki sifat pekerja keras, terampil, dan dinamis dalam menghadapi berbagai perkembangan yang terjadi. Memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat harus menjadi orientasi yang sama bagi seluruh ASN dalam menyelenggarakan layanan pada masyarakat. Melalui percepatan reformasi birokrasi, pemerintah saat ini bertekad untuk dapat mewujudkan pemerintahan yang dinamis (*dynamic government*) (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2021). Sebagai upaya membentuk birokrasi yang *agile,* adaptif dan berintegritas maka reformasi birokrasi perlu segera dilakukan, sehingga dapat sigap dalam memberikan pelayanan dan pengambilan keputusan.

Seiring dengan berbagai fenomena tersebut, kondisi saat ini belum lepas dari pandemi Covid-19 yang hampir meluluhlantakkan berbagai aspek kehidupan di bumi, baik individu, warga masyarakat, bangsa, dan negara tidak saja di Indonesia, tetapi juga di hampir semua negara di dunia. Segala aspek kehidupan, mulai dari sektor pendidikan, ekonomi, sosial, budaya, politik, bahkan demokrasi harus beradaptasi dengan kebiasaan tatanan baru (*new normal*). Pandemi Covid-19 diiringi dengan berkembangnya era disrupsi dan VUCA, menjadi tantangan yang harus dihadapi tidak terkecuali bagi

negara dan bangsa Indonesia. VUCA menggambarkan lingkungan atau kondisi dunia yang makin bergejolak, kompleks dan penuh ketidak pastian. VUCA selalu terkait dengan kondisi lingkungan yang serba tidak pasti dan tidak menentu serta sulit untuk dikendalikan karena adanya disrupsi. Disrupsi pada masyarakat modern saat ini terjadi sebagai akibat dari adanya kemajuan dalam penggunaan teknologi informasi dan komunikasi serta tingginya mobiltas manusia. Kondisi tersebut menimbulkan perubahan yang sangat signifikan pada pelayanan yang diselenggarakan pemerintah karena adanya ekspektasi yang tinggi dari masyarakat akan layanan yang diterima yang menuntut adanya kecepatan dan ketepatan.

Dari hasil evaluasi yang dilakukan oleh Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) terhadap Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan Reformasi Birokrasi (RB) pada tahun 2023, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah memperoleh penilaian positif dengan predikat "A" untuk SAKIP, sedangkan untuk RB penilaiannya mendapat predikat "A" (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2023). Sementara dari Hasil Survey Penilaian Integritas Tahun 2023 yang dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), Pemerintah Provinsi Jawa Tengah memiliki nilai integritas yang sangat baik dengan nilai indeks SPI sebesar 77,91, terbaik dari 34 Provinsi yang ada di Indonesia (Komisi Pemberantasan Korupsi, 2023). Sedangkan dari hasil penilaian kepatuhan standar pelayanan publik yang dilakukan Ombudsman Republik Indonesia pada tahun 2023, dari 34 provinsi di Indonesia, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah berada pada urutan ke 4 dengan nilai kepatuhan 94,52 dan berada pada zona hijau, yaitu predikat kepatuhan terttinggi (A) (Ombudsman, 2023).

Oleh karena itu, dalam rangka mewujudkan Visi dan Misi Pembangunan Jawa Tengah, yaitu: "Jawa Tengah yang Mandiri, Maju, Sejahtera, dan Lestari" (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2023), perlu dilakukan penelitian terhadap perlunya kepemimpinan ASN yang sanggup menghadapi tantangan pada era disrupsi dan VUCA ini, khususnya pada upaya peningkatan penyelenggara pelayanan publik.

Dari berbagai referensi yang coba ditelusuri di wilayah Provinsi Jawa Tengah belum didapatkan potret atau gambaran kepemimpinan ASN yang *agile,* adaptif, dan berintegritas. Penelitian terhadap kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas secara terpisah banyak dilakukan orang, tetapi penelitian yang menggabungkan 3 (tiga) model kepemimpinan dalam 1 (satu) model kepemimpinan, yaitu model kepemimpinan yang *agile,* adaptif, dan berintegritas ini belum pernah dilakukan orang lain.

Fokus penelitian ditetapkan untuk dapat mempertajam penelitian. Spradley dalam Sugiyono (2008) menyatakan bahwa *"A focused refer to a single cultural domain or a few related domains"* maksudnya adalah bahwa, fokus itu merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait situasi social. Sejalan dengan pandangan tersebut, maka peneliti menetapkan fokus penelitian ini berdasarkan pada pandangan para pakar dan nilai temuan dari informan yang terkait dengan kepemimpinan yang *agile, adaptif*, dan, berintegritas. Berdasarkan pandangan para pakar serta fakta dan data yang didapat, baik dari berbagai referensi maupun informasi dari informan, maka dengan merujuk pandangan Spradley, fokus penelitian ini adalah mencari dan menemukan model kepemimpinan ASN yang *agile,* adaptif, dan beritegritas pada era disrupsi di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Berkaitan dengan hal tersebut, maka yang menjadi domain fokus penelitian ini adalah bagaimana mengidentifikasi ciri-ciri atau karakter dari bentuk atau model kepemimpinan ASN yang *agile*, adaptif, dan berintegritas pada

penyelenggara pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang nantinya kemudian dapat digunakan sebagai tambahan model pembelajaran pada pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah.

KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan yang *Agile*

Para peneliti menyampaikan bahwa *agile* adalah kemampuan suatu organisasi untuk bergerak secara cepat dan efektif dalam memberikan respon atas beragamnya permintaan pasar yang tidak terduga (Prange & Heracleous, 2018). Pada era disrupsi dan VUCA saat ini sangat dibutuhkan pemimpin yang lincah dan tangkas serta dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan sekitar yang terjadi (*agile leader*). *Agile leadership* perlu dikembangkan dan harus menjadi pemikiran yang kemudian dipedomani bagi setiap anggota pada suatu organisasi. Agar mampu bertahan pada era VUCA, seorang pemimpin harus memiliki integritas yang tinggi dan kemampuan dalam menemukan apa yang menjadi masalah bagi organisasi, melihat peluang apa yang dimiliki dan mengambil tindakan sebagai upaya penyelesaian masalah dengan tangkas yang dilakukan secara adaptif dan berkelanjutan hingga memperoleh apa yang menjadi harapan dan cita-cita organisasi.

Kemampuan untuk cepat dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi pada lingkungannya adalah ciri utama dari pemimpin yang *agile*. Pemimpin yang *agile* adalah pemimpin yang dalam bekerja mampu bergerak secara gesit, lincah, dan sangat responsif, saat manangani krisis dapat mengambil keputusan dengan cepat, serta sangat adaptif dalam menghadapi perubahan dilingkungan kerjanya. Seorang pemimpin yang *agile* lebih berfokus pada cara bagaimana meningkatkan produktivitas tim kerjanya, tidak hanya berdasarkan pada kebiasaan-kebiasaan yang sudah berlaku, yang kadang cenderung untuk membatasi atau juga adanya peraturan-peraturan yang kadang sangat kaku. Pemimpin yang *agile* justru akan merasa bangga dan menganggap ini adalah sebagai suatu keberhasilan pada kinerjanya karena sudah mampu mencetak pemimpin-pemimpin yang baik untuk selanjutnya (Prasongko & Adianto, 2019).

Kepemimpinan yang Adaptif

Kepemimpinan yang adaptif adalah kepemimpinan yang dapat dengan mudah melakukan penyesuaian diri dengan setiap perubahan yang terjadi dan keadan yang baru. Dalam suatu perubahan biasanya akan terbentuk kebiasaan, pendapat, atau pandangan baru yang akan mempengaruhi berbagai kejadian yang sedang berlangsung. Tentu saja sebagai pemimpin, harus dapat menjawab apa yang menjadi pandangan baru tadi. Kemampuan untuk menata dirinya dari seorang pemimpin dalam menghadapi suatu perubahan, akan dapat membantu organisasi dalam menghadapi berbagai macam kompleksitas perubahan tadi. Kepemimpinan yang cerdas dan mampu menghadapi dalam berbagai situasi dengan keragaman kejadian adalah kepemimpinan yang adaptif. Dalam menjawab tantangan dan tuntutan akan perubahan yang dibutuhkan, pemimpin adaptif tidak akan lama untuk berfikir, tetapi akan bergerak cepat dan melakukan berbagai tindakan yang dibutuhkan. Dari setiap perubahan yang terjadi, pemimpin adaptif akan dapat menambah antusiasme belajar yang lebih baik, meningkatkan kualitas mental selama terjadinya proses perubahan, dan menghasilkan tingkat kepastian yang lebih tepat.

Kepemimpinan yang Berintegritas

Maxwell (2018), seorang ahli tentang Kepemimpinan dari Amerika, dalam bukunya yang berjudul *'Developing The Leader Within You'* menyampaikan bahwa Integritas adalah merupakan jati diri seseorang, bukan apa yang seseorang itu lakukan. Bahkan sebaliknya jati diri menentukan apa yang seseorang hendak lakukan. Integritas yang dimiliki seseorang akan menyatukan perkataan, pikiran dan perbuatan yang bersangkutan untuk menjadi pribadi yang utuh. Seseorang yang memiliki integritas adalah orang yang bisa dipercaya. Semakin seseorang bisa dipercaya, orang lain akan semakin yakin untuk mengikutinya. Sebaliknya, semakin seseorang tidak bisa dipercaya, orang lain akan ragu untuk mengikutinya. Integritas bukanlah pencitraan, melainkan merupakan reputasi yang solid. Pencitraan adalah apa yang orang pikirkan, sedangkan integritas adalah siapa seseorang sebenarnya. Seorang pemimpin yang tulus tidak perlu menyampaikan kenyataan yang sebenarnya tentang dirinya, karena sikap dan perilakunya akan mencerminkan karakter yang sesungguhnya dan semua orang dapat dengan jelas melihatnya. Jadi integritas bukanlah hadiah yang diberikan kepada semua orang, tetapi merupakan hasil kerja keras dalam mendisiplinkan diri, percaya diri, dan terus jujur pada segala situasi.

Pemimpin yang berintegritas adalah pemimpin yang ucapan atau sikapnya sesuai dengan tindakannya, tanpa kompromi untuk hal yang tidak sesuai dengan aturan, konsisten antara apa yang diyakini dengan apa yang dilperbuatnya, serta bertanggung jawab atas keputusan yang telah dia ambil. Pemimpin yang memiliki integritas membangun pola pikir dengan melalui kekuatan moral dengan sesuatu hal yang positif/ produktif, memiliki sikap dan perilaku yang dapat diteladani dan mampu membuat orang lain untuk menjadi pengikutnya. Berkaitan dengan aspek kehidupan pribadinya, dalam berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa ataupun dalam bernegara, pemimpin yang berintegritas harus dapat menerapkan nilai-nilai dalam beragama, juga nilai-nilai luhur Pancasila dan budaya bangsa dalam kehidupan sehari-hari. Keteladanan pemimpin menjadi faktor penting dalam menjunjung tinggi integritas. Seorang pemimpin harus memiliki nilai-nilai keteladanan, seperti ; sifat yang agamis, kekeluargaan, memiliki rasa solidaritas, dan kehidupan yang selaras, serasi dan seimbang. Memudarnya nilai-nilai tadi pada sifat seorang pemimpin, akan berdampak pada rendahnya nilai kejujuran, keadilan dan kebenaran (Wirapraja, 2015).

Kepemimpinan yang *Agile*, Adaptif, dan Berintegritas

Untuk memberikan gambaran tentang kemimpinan yang agile, adaptif dan berintegritas, meskipun mungkin tidak sempurna kita bisa melihat role model kepemimpinan Bpk. Ignasius Jonan, mantan menteri perhubungan Indonesia (2014-2016) dan menteri energi dan sumber daya mineral Indonesia (2016-2019). Keberhasilan Jonan dalam membawa perubahan pada PT KAI patut diapresiasi sebagai pemimpin transformasional. Sebagai seorang pemimpin transformasional, Jonan mampu menghadapi berbagai permasalahan rumit yang ada di tubuh PT KAI, melalui perombakan strategi hingga budaya organisasi ke arah yang lebih baik, mulai dari sisi internal hingga sisi eksternal. Jonan mencoba untuk mengubah mindset para pekerja yang awalnya adalah *product oriented* menjadi *customer oriented*. Perubahan yang banyak dilakukan tersebut menjadikan Jonan sebagai pemimpin yang visioner, sebab beliau kerap melakukan berbagai inovasi di dalam menyelesaikan permasalahan. Sebagai seorang pemimpin Jonan memiliki komitmen tinggi terhadap visi dan misinya sehingga ia menjadi panutan dan inspirasi bagi para bawahannya.

Di dalam format artikel ilmiah tidak diperkenankan adanya tinjauan pustaka sebagaimana di laporan penelitian, tetapi diwujudkan dalam bentuk kajian literatur terdahulu (*state of the art*) untuk menunjukkan kebaruan ilmiah artikel tersebut. Perlu dipahami bahwa dalam kajian literatur bukan merupakan parade teori namun lebih pada problematisasi teori, dan *standing point* penulis terhadap perdebatan teori yang ada. Sehingga jelas posisi dan kebaharuan dari artikel yang ditulis.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini pendekatan yang dilakukan adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Pada hakikatnya, penelitian kualitatif bertujuan memahami dan mendalami suatu fenomena sosial tertentu, terutama berangkat dari data awal yang telah ada dan kemudian peneliti berusaha melakukan penyelidikan lebih mendalam lagi, sehingga yang menjadi tujuan peneliti adalah ingin memberikan gambaran tentang realita empirik di balik suatu fenomena yang terjadi secara mendalam, rinci dan tuntas (Azwar, 2003). Beberapa teori atau konsep yang merupakan abstraksi dari data empiris yang ada, menjadi panduan untuk memfokuskan penelitian. Creswell (2009) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah proses penyelidikan untuk dapat memahami masalah manusia atau masalah sosial, berdasarkan pembuatan gambaran yang holistik melalui kalimat-kalimat, melaporkan pandangan informan secara lebih terinci dan jelas, dan disusun laporan dalam kerangka ilmiah.

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif analitis, yakni bagaimana mendeskripsikan dan menganalisis fenomena sosial berupa isu-isu bagaimana model kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi tantangan pada era disrupsi dan VUCA saat ini, dengan mengumpulkan dan merekapitulasi data yang dicatat dalam bentuk deskriptif yang jelas dan mendalam. Dalam mendeskripsikan dan menganalisis data empiris tersebut, penelitian berpedoman pada teori/ konsep yang telah ada sebagai fokus penelitian dari objek yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

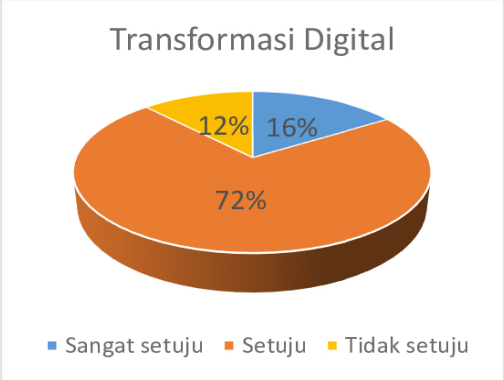
Model Kepemimpinan ASN yang *Agile*, Adaptif, dan Berintegritas pada Era Disrupsi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

Kondisi Eksisting Model Kepemimpinan ASN yang *Agile*, Adaptif, dan Berintegritas

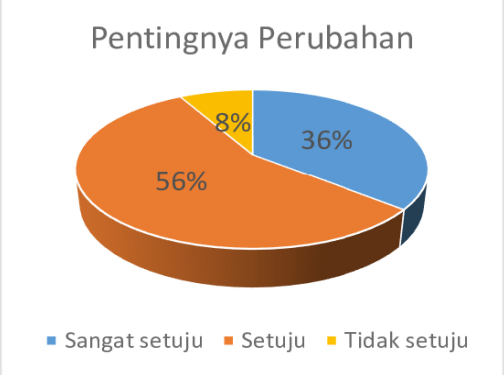
Berdasarkan hasil evaluasi terhadap Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan Reformasi Birokrasi (RB) yang dilakukan oleh Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Birokrasi (PANRB) pada tahun 2021, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah memperoleh predikat "A" untuk SAKIP dan "BB" untuk RB. Sementara oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), melalui Survey Penilaian Integritas (SPI) pada tahun 2021, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dinilai memiliki nilai integritas yang sangat baik, dengan nilai indeks SPI sebesar 80,97, kedua terbaik dari 34 Provinsi di Indonesia. Sedangkan menurut Ombudsman Republik Indonesia, dari hasil penilaian kepatuhan standar pelayanan publik yang dilakukan pada tahun 2021, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dengan nilai kepatuhan 73,49 berada pada urutan ke 22 dari 34 Provinsi di Indonesia, dengan predikat kepatuhan sedang atau berada pada zona kuning.

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada instansi di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang terkait dengan pelayanan publik, diperoleh beberapa kondisi eksisting terkait penerapan karakter kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas. Pada karakter, seperti evaluasi kinerja yang konsisten, selalu berusaha meningkatkan layanan, memiliki reputasi yang baik, budaya kerja yang baik, inovatif dan menerapkan *Core Value* BerAkhlak, pada umumnya seluruh narasumber setuju dan sudah menerapkannya pada pelaksanaan tugas dan jabatan sehari-hari.

Selain beberapa karakter yang telah diterapkan di atas, ternyata masih dijumpai beberapa karakter yang belum sepenuhnya disetujui atau diterapkan oleh narasumber, di antaranya adalah: karakter tentang pentingnya perubahan, transformasi digital, ketaatan pada regulasi, dan kesempatan mengembangkan kompetensi. Gambaran kondisi eksisting beberapa karakter tersebut tertuang pada gambar diagram lingkaran di bawah ini:

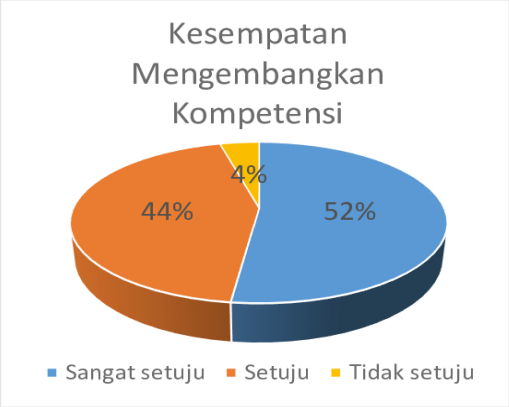


Gambar 1. Karakter Transformasi Digital
Sumber: Diolah Penulis, 2023



Gambar 2. Karakter Pentingnya Perubahan
Sumber: Diolah Penulis, 2023

Gambar 3. Karakter Ketaatan pada Regulasi/Peraturan
Sumber: Diolah Penulis, 2023



Gambar 4. Karakter Kesempatan Mengembangkan Kompetensi
Sumber: Diolah Penulis, 2023

Pada karakter pentingnya perubahan, masih terdapat sebesar 8% narasumber yang tidak setuju bahwa seluruh pegawai dari unsur pimpinan sampai bawahan memahami akan pentingnya perubahan. Pada karakter transformasi digital, narasumber yang tidak setuju bahwa perubahan transformasi digital sudah sepenuhnya dilakukan adalah sebesar 12 %. Pada karakter tentang ketaatan pada regulasi atau aturan, terdapat sebesar 8% narasumber yang masih tidak setuju bahwa regulasi atau peraturan yang ada sudah ditaatai dan dilaksanakan dengan baik. Sedangkan pada karakter kesempatan mengembangkan kompetensi, masih terdapat sebesar 4% narasumber yang tidak setuju bahwa seluruh pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan kemampuan dan kompetensinya.

Tantangan Kepemimpinan ASN dalam Mewujudkan *Good Governance* dan Mengahadapi Era Disrupsi

Kepemimpinan ASN yang Mampu Mewujudkan *Good Governance*

Dari penelitian yang dilakukan terhadap pola kepemimpinan dalam rangka mewujudkan *good governance* di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, seluruh narasumber setuju bahwa upaya ini harus dapat diwujudkan agar dapat tercapainya peningkatan kinerja organisasi dan pencapaian visi misi pemerintah daerah. Kepemimpinan ASN: 1) harus memiliki wawasan atau visi jauh ke depan, 2) akan selalu melibatkan partisipasi masyarakat atau *stakeholder* dalam mencapai tujuan organisasi, 3) selalu mengedapankan nilai-nilai demokrasi pada pelaksanaan kegiatan organisasinya, 4) memiliki daya tanggap atau responsif dalam menghadapi perubahan lingkungan global yang saat ini terjadi, dan 5) memiliki komitmen pada penciptaan kondisi pasar yang sehat dan adil (*fair*).

Kepemimpinan ASN yang Mampu Menghadapi Era Disrupsi

Dalam era disrupsi atau kondisi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*) seperti saat ini, kepemimpinan ASN harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan tetap mampu *survive* dalam memberikan pelayanan yang prima pada masyarakat. Pemimpin harus dapat berpikir dan bertindak lebih cepat dari perubahan yang terjadi. Setiap pemimpin harus dapat bertransformasi, baik dalam menyusun strategi maupun dalam pelaksanaan operasionalnya yang semakin kompetitif. Keahlian dan *agility* seorang pemimpin adalah kata kunci dalam menghadapi kondisi pada era disrupsi ini, yang menjadi suatu keharusan dan syarat mutlak agar pemimpin tersebut mampu menjalankan dan mempertahankan kinerja organisasi lebih baik lagi.

Dari hasil wawancara mendalam dengan beberapa narasumber/*key informant* terkait tantangan yang dihadapi dalam menerapkan kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas, didapat beberapa informasi tentang perlunya kolaborasi atau kerja sama dalam mencapai tujuan, pemahaman yang mendalam akan teknologi informasi, peningkatan kompetensi aparat birokrasi, dan kebijakan transformasi teknologi informasi.

Model Kepemimpinan ASN yang *Agile,* Adaptif, dan Berintegritas pada Era Disrupsi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

Model Kepemimpinan ASN yang *Agile,* Adaptif, dan Berintegritas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 324) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 566), dinyatakan bahwa tujuan dari penyelenggaraan Diklatpim adalah untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan para pejabat struktural pada eselon I, II, Administrator, dan Pengawas. Diklatpim Tingkat I membentuk peserta yang memiliki kemampuan kompetensi kepemimpinan kolaboratif, Diklatpim Tingkat II membentuk peserta yang memiliki kemampuan kompetensi kepemimpinan strategis, Diklatpim Administrator membentuk peserta yang memiliki kemampuan kompetensi kepemimpinan kinerja, dan Diklatpim Pengawas membentuk peserta yang memiliki kemampuan kompetensi kepemimpinan pelayanan.

Pada dasarnya, kompetensi kepemimpinan yang dibentuk dalam Diklatpim tersebut meliputi dua hal pokok, yaitu: pertama, kompetensi terkait dengan penguatan mental kebangsaan dan integritas, di mana hal ini terkait dengan terbentuknya karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas, dan bertanggung jawab dalam memimpin organisasi/instansi, dan kedua, kompetensi manajerial dan kepemimpinan, hal ini terkait dengan kemampuan merumuskan visi dan misi organisasi, dan menjabarkannya dalam program organisasi, merumuskan strategi kebijakan yang efektif untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola organisasi, dan melakukan inovasi serta mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki.

Dari gambaran kondisi eksisting tentang kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas di lingkungan Provinsi Jawa Tengah, seperti yang telah diuraikan sebelumnya, dapat diketahui masih ada beberapa indikator yang perlu ditingkatkan nilainya, yaitu indikator tentang pentingnya perubahan, transformasi digital, ketaatan pada regulasi, dan kesempatan mengembangkan kompetensi. Pada indikator pentingnya perubahan, masih ada pegawai yang belum memahami tentang pentingnya mengikuti perubahan. Dari hasil penelitian, diketahui beberapa hal yang menjadi faktor penyebabnya, seperti tidak mudah mengubah *mindset* pegawai terkait paradigma pelayanan masyarakat, rendahnya komitmen pegawai terhadap institusi, dan bekerja individual demi mendapatkan keuntungan pribadi.

Pada indikator transformasi digital, dari hasil penelitian diketahui beberapa faktor penghambat sebagai berikut: terbatasnya kompetensi pegawai dalam bidang informasi teknologi, perlunya edukasi masyarakat tentang pemanfaatan sistem digital pada layanan publik, ekspektasi masyakat yang tinggi terhadap layanan publik yang lebih baik, dan adanya kebijakan transformasi digital untuk meningkatkan akses dan layanan. Pada indikator ketaatan pada regulasi, dari hasil penelitian diketahui beberapa faktor penghambat, seperti: regulasi yang belum mengikuti perkembangan teknologi, sebagai contoh: mengelola arsip secara digital di seluruh jajaran perangkat daerah secara

terintegrasi, dan belum dipahaminya keamanan digital (*cyber security*). Pada indikator kesempatan mengembangkan kompetensi, dari hasil penelitian dapat diungkapkan beberapa faktor penghambat, seperti: kemudahan dalam mengembangkan kompetensi bagi pegawai, dan adanya pendampingan dalam pengembangan kompetensi pegawai dalam menyelenggarakan layanan publik.

Model Kepemimpinan yang Mampu Menghadapi Era Disrupsi di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

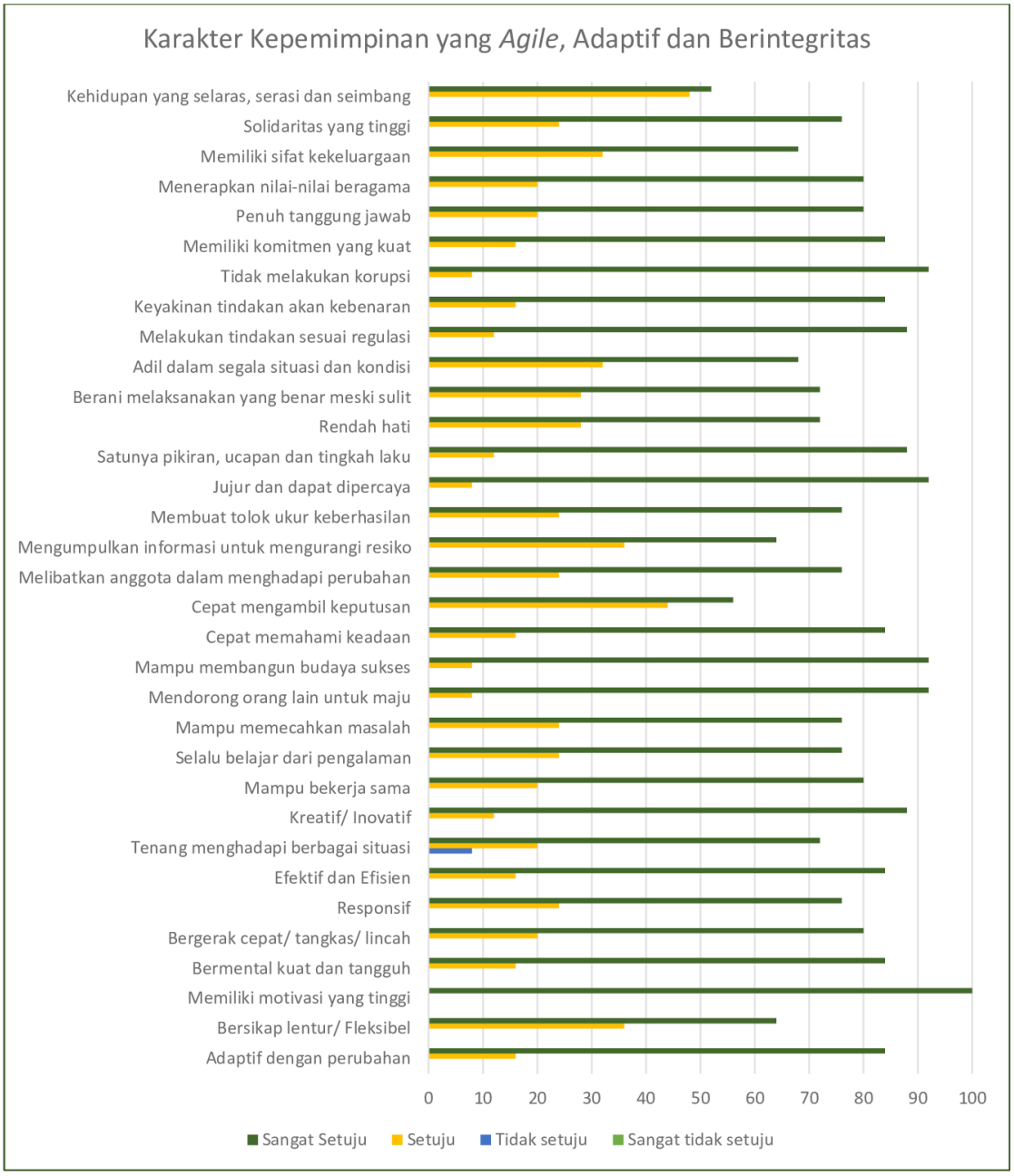
Dari penelitian yang dilakukan terhadap model kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas terkait dengan kemampuan dalam menghadapi era disrupsi di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, seluruh narasumber setuju bahwa perlu upaya yang sistematis dan signifikan untuk dapat meningkatkan kemampuan para pemimpin ASN dalam menghadapi berbagai perubahan pada era disrupsi atau VUCA ini. Kepemimpinan ASN kedepan harus memiliki kemampuan sebagai berikut: 1) menguasai kemampuan digital atau teknologi informasi, 2) mampu melakukan berbagai inovasi dalam menghadapi perubahan global yang terjadi saat ini, 3) dapat mengikuti perubahan transformasi informasi/digital sesuai dengan perkembangan era saat ini, 4) memahami regulasi atau aturan yang berlaku pada dunia digital, dan 5) siap melakukan otomatisasi dalam pelaksanaan pekerjaan pada masa yang akan datang.

Mewujudkan Model Pembelajaran Kepemimpinan ASN yang Agile, Adaptif dan Berintegritas pada Era Disrupsi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Materi Pembelajaran Model Kepemimpinan ASN yang *Agile*, Adaptif, dan Berintegritas

Menghadapi era disrupsi ini, sumber daya manusia aparatur, khususnya pegawai negeri sipil, menghadapi tantangan yang cukup berat dengan tuntutan profesionalisme dalam menjalankan tugas dan jabatannya. Penyelenggaraan otonomi daerah, peningkkatan pelayanan publik, perwujudan *good governance*, dan reformasi birokrasi, mensyaratkan seorang aparatur untuk memiliki kompetensi yang baik sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Penelitian dilakukan terhadap 4 (empat) organisasi perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang memiliki tugas utama dalam pelayanan publik, seperti: Dipermadesdukcapil, Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan, dan DPMPTSP. Terkait dengan kompetensi kepemimpinan ASN yang *agile*, adaptif, dan berintegritas, diketahui terdapat 33 (tiga puluh tiga) jenis karakter. Gambaran tentang karakter-karakter kepemimpinan ASN yang *agile*, adaptif, dan berintegritas terlihat pada gambar 5 di bawah ini:



Gambar 5. Karakter Kepemimpinan ASN yang *Agile*, Adaptif, dan Berintegritas
Sumber: Diolah Penulis, 2023

Pada umumnya, para narasumber sangat setuju dan setuju dengan jenis-jenis karakter yang disampaikan. Pada kriteria sangat tidak setuju, tidak ada satupun ditemukan dari ke-33 (tiga puluh tiga) jenis karakter yang ada, sedangkan pada kriteria tidak setuju ditemukan pada jenis karakter tenang menghadapi berbagai situasi, meskipun bobotnya tidak cukup signifikan, hanya sebesar 8% dari total keseluruhan narasumber. Pada jenis karakter bahwa seorang pemimpin harus memiliki motivasi yang tinggi, hasil penelitian menunjukan seluruh narasumber sangat setuju. Agar karakter-karakter di atas dapat dimanfaatkan, maka dilakukan validasi data untuk menguji kebenaran dan kehandalan karakter-karakter tersebut. Hasil validasi data dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1. Validasi Karakter Kepemimpinan yang *Agile*, Adaptif, dan Berintegritas

No.	Indikator	Hasil Capaian Validator											Rata2	Hasil Validasi	Ket. (Valid jika ≥90%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
1	Adaptif dengan perubahan	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3.7	92.5%	Valid
2	Bersikap lentur/ fleksibel	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3.7	92.5%	Valid
3	Memiliki motivasi yang tinggi	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3.7	92.5%	Valid
4	Bermental kuat/ tangguh	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3.6	90%	Valid
5	Bergerak cepat/ tangkas/ lincah	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3.7	92.5%	Valid
6	Responsif	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3.8	95%	Valid
7	Efektif dan Efisien	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3.7	92.5%	Valid
8	Tenang menghadapi berbagai situasi	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.9	97.5%	Valid
9	Kreatif/ Inovatif	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3.7	92.5%	Valid
10	Mampu bekerjasama	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3.6	90%	Valid
11	Selalu belajar dari pengalaman	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3.8	92.5%	Valid
12	Mampu memecahkan masalah	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3.6	90%	Valid
13	Mendorong orang lain untuk maju	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3.6	90%	Valid
14	Mampu membangun budaya sukses	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3.7	92.5%	Valid
15	Cepat memahami keadaan	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3.7	92.5%	Valid
16	Cepat mengambil keputusan	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3.6	90%	Valid
17	Melibatkan anggota dalam menghadapi perubahan	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3.6	90%	Valid
18	Mengumpulkan informasi untuk mengurangi risiko	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3.5	87.5%	Tidak Valid
19	Membuat tolok ukur keberhasilan	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3.6	90%	Valid
20	Jujur dan dapat dipercaya	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3.7	92.5%	Valid
21	Satunya pikiran, ucapan dan tingkah laku	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3.6	90%	Valid
22	Rendah hati	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3.6	90%	Valid
23	Berani melaksanakan yang benar meski sulit	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3.6	90%	Valid
24	Adil dalam segala situasi dan kondisi	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3.6	90%	Valid
25	Melakukan tindakan sesuai regulasi (kompeten)	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3.7	92.5%	Valid
26	Keyakinan tindakan akan kebenaran (Etik)	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3.7	92.5%	Valid
27	Melakukan tanpa korupsi (Anti Korupsi)	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3.7	92.5%	Valid
28	Memiliki Komitmen yang kuat	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3.7	92.5%	Valid
29	Penuh tanggung jawab	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3.7	92.5%	Valid
30	Menerapkan nilai-nilai beragama	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3.7	92.5%	Valid
31	Memiliki sifat kekeluargaan	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3.6	90%	Valid
32	Solidaritas yang tinggi	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3.8	95%	Valid
33	Kehidupan yang selaras, serasi dan seimbang	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3.6	90%	Valid

Note :
- Valid : 32/33 x 100% = 97 %
- Tidak Valid : 1/33 x 100% = 3 %

Sumber: Diolah Penulis, 2023

Dari hasil validasi yang dilakukan terhadap 33 (tiga puluh tiga) karakter kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas, diperoleh 97% atau 32 (tiga puluh dua) karakter yang Valid, serta 3% atau 1 (satu) karakter yang tidak valid. Untuk karakter yang tidak valid bukan berarti dihilangkan, tetapi akan diperbaiki atau disempurnakan agar menjadi valid.

Rancang Bangun Materi Pembelajaran Model Kepemimpinan ASN yang *Agile*, Adaptif, dan Berintegritas

Pada era disrupsi ini, muncul berbagai inovasi yang mengakibatkan terjadinya perubahan besar-besaran yang mengubah sistem atau tatanan lama ke tatanan yang lebih baru. Diperlukan kepribadian dan kapasitas mental yang tangguh untuk menghadapi era disurpsi agar dalam bertindak setiap individu dapat diwujudkan secara rasional, terukur. dan berorientasi pada pencapaian kinerja positif.

Begitu juga halnya pada model pembelajaran pada pendidikan dan pelatihan kepemimpinan di era disrupsi ini tidak dapat disepelekan, karena lembaga penyelenggara pendidikan dan pelatihan akan terkena dampaknya bila tidak sigap. Lembaga Diklat harus bergerak cepat melakukan inovasi-inovasi dalam berbagai bidang layanan pembelajaran, seperti pemanfaatan teknologi, administrasi, akademik, kurikulum, dan pengembangan kompetensi peserta didik. Era disrupsi mendorong aktivitas pembelajaran pada lembaga Diklat bergerak lebih cepat dan berorientasi pada sasaran yang tepat, dari semula layanan pembelajaran yang konvensional berubah menjadi sistem pembelajaran digital yang serba cepat. Kegiatan transfer pengetahuan pada era disrupsi ini menjadi semakin mudah dengan ketersediaan berbagai media pembelajaran, sistem internet yang baik, dan sistem pembelajaran dalam jaringan (*online*) yang juga mudah diakses.

Materi yang akan dibahas pada pembelajaran ini terdiri atas 2 (dua) jenis materi, yaitu: materi pertama tentang konsep model kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas dengan submateri: a) konsep kepemimpinan yang *agile*, b) konsep kepemimpinan yang adaptif, dan c) konsep kepemimpinan yang berintegritas; dan materi kedua tentang aktualisasi model kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas, yang terdiri dari submateri: a) karakter kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas, b) kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas dalam mewujudkan *good governance*, dan c) kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas dalam menghadapi era disrupsi.

Strategi belajar mengajar materi pembelajaran model kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas ini dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) tahap: tahap pertama pendahuluan, tahap kedua penyajian, dan tahap ketiga penutup. Pada tahap penduhuluan disampaikan tentang deskripsi singkat dan tujuan pembelajaran dari materi pembelajaran ini. Pada tahap kedua penyajian, disampaikan tentang bagaimana membimbing peserta untuk dapat memahami konsep model kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas, dan dapat mengaktualisasikan model kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas. Pada tahap ketiga penutup, akan disimpulkan tentang bagaimana model kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas dapat diaktualisasikan pada birokrasi kita. Pada kegiatan belajar mengajar ini juga akan digunakan berbagai metode, seperti ceramah, diskusi, dan studi kasus. Disamping itu, juga akan menggunakan media dan alat bantu untuk memudahkan pembelajaran, serta alokasi waktu pembelajaran yang cukup. Pada akhir pembelajaran, akan dilakukan evaluasi pembelajaran terkait pemahaman peserta terhadap materi pembelajaran model

kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas sebagai upaya peningkatan/pengembangan kompetensi kepemimpinan.
Hasil dan pembahasan berisi hasil-hasil temuan penelitian dan pembahasannya. Tuliskan temuan-temuan yang diperoleh dari hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan dan harus ditunjang oleh data-data yang memadai. Hasil-hasil penelitian dan temuan harus bisa menjawab pertanyaan atau hipotesis penelitian di bagian pendahuluan.

Proses Transformasi Materi Pembelajaran Model Kepemimpinan ASN yang *Agile*, Adaptif, dan Berintegritas

Materi pembelajaran model kepemimpinan yang *agile*, adaptif dan berintegritas adalah materi pembelajaran yang sangat *up to date*, karena dirancang untuk menghadapi era disrupsi yang sedang melanda dunia seperti saat ini, sehingga para peserta pada saat selesai melaksanakan pelatihan diharapkan akan memiliki kemampuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kepemimpinannya serta mampu mengaktualisasikannya dalam pelaksanaan tugas dan jabatannya. Materi pembelajaran akan disampaikan dengan metode *social learning* dengan menggunakan beberapa cara untuk berinteraksi antara pengajar dan peserta pelatihan, seperti ; coaching, mentoring, COP, FGD, dan lain sebagainya. Para peserta juga akan dilibatkan secara aktif sesuai kebutuhan dalam proses pembelajaran karena keterlibatan secara aktif peserta pelatihan adalah sangat penting karena akan berdampak pada hasil yang maksimal.

Metode pembelajaran yang akan dilaksanakan sebagaimana tercantum dalam rancang bangun materi pembelajaran, adalah melalui ceramah, diskusi, ataupun studi kasus, yang mana semuanya dapat disampaikan dalam waktu yang bersamaan agar lebih menarik dan melibatkan peserta. Beberapa cara pembelajaran, seperti *simulation*, *coacing*/*mentoring*, video, dan lainnya dapat diintegrasikan dalam proses pembelajaran agar pembelajaran tidak membosankan. Penggunaan beberapa alat bantu, seperti media informasi juga dapat digunakan agar pembelajaran lebih mudah dipahami dan menyenangkan. Sebagai akhir dari pembelajaran, perlu adanya evaluasi pembelajaran untuk dapat mengukur apakah peserta dapat memahami dan selanjutnya mengaktualisasikan model kepemimpinan yang *agile*, adaptif, dan berintegritas, agar mampu mewujudkan *good governance* dan mampu menghadapi era disrupsi saat ini.

PENUTUP

Kepemimpinan ASN yang *agile*, adaptif, dan berintegritas adalah kepemimpinan yang memiliki integritas yang tinggi, mampu melakukan perubahan, dan menguasai kemampuan teknologi informasi. Dari hasil penelitian, diperoleh 33 (tiga puluh tiga) karakter yang setelah di validasi selanjutnya dapat dimanfaatkan sebagai bahan atau materi pembelajaran untuk pengembangan kompetensi kepemimpinan ASN pada penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan di lingkungan pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Rumusan model pembelajaran kepemimpinan ASN yang *agile*, adaptif, dan berintegritas adalah rancang bangun materi pembelajaran model kepemimpinan yang didesain sesuai dengan kebutuhan pada era disrupsi saat ini. Deskripsi singkat dari materi pembelajaran ini adalah membekali peserta untuk memiliki kemampuan dalam memahami dan menerapkan setiap indikator yang ada di dalam model kepemimpian yang *agile*, adaptif, dan berintegritas. Materi pembelajaran ini dapat digunakan untuk melengkapi materi pembelajaran pada kelompok agenda mengelola diri/*self mastery* (Agenda 1). Di samping itu, pengembangan kompetensi dalam menghadapi era disrupsi dapat diberikan untuk melengkapi materi pembelajaran kepemimpinan strategis

(Agenda 2), mata ajaran kepemimpinan digital, pada Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN II) di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Untuk mewujudkan *good governance* dan menghadapi tantangan pada era disrupsi, serta mengembangkan kompetensi kepemimpinan ASN, perlu diadakannya penambahan tentang materi pembelajaran model kepemimpinan ASN yang *agile*, adaptif, dan berintegritas pada peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN II) di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

DAFTAR PUSTAKA

Azwar, S. (2003). Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Creswell, J. W. (2009). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (3rd ed.). New Delhi: SAGE Publications.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2010). Grand Design Reforntasi Birokrasi 2010-2025. Retrieved from Jakarta:

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021a). Presiden Jokowi Luncurkan BerAKHLAK untuk Percepatan Transformasi ASN.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021b). Capaian Reformasi Birokrasi Tahun 2021.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2023). Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Reformasi Birokrasi Tahun 2023. Retrieved from Jakarta:

Komisi Pemberantasan Korupsi. (2023). Hasil Survey Penilaian Integritas Tahun 2023. Retrieved from Jakarta:

Maxwell, J. C. (2018). Developing the Leader Within You 2.0 . HarperCollins Leadership.

Ombudsman Republik Indonesia. (2023). Ringkasan Eksekutif Penilaian Standar Kepatuhan Pelayanan Publik Tahun 2023. Retrieved from Jakarta:

Prange, C., & Heracleous, L. (2018). Agility.X: How Organizations Thrive in Unpredictable Times. Cambridge university Press.

Prasongko, A., & Adianto, T. (2019). The Role of The Agile Leadership Model as a Competitive Advantage for The Future Leader in The Era of Globalization and Industrial Revolution 4.0. Jurnal Pertahanan , 5(3).

Sugiyono. (2008). Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif . Bandung: Alfabeta.

Wirapraja, N. R. D. (2015). Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Tingkat IV: Agenda Self Mastery - Standar Etika Publik. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.