

PELATIHAN PENERAPAN PERILAKU ADAPTIF PNS DALAM MENGHADAPI ERA GLOBALISASI

RACHMAT BAHMIM SAFIRI
BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
Email: rachmatsafiri@gmail.com

ABSTRAK

Membangun sikap adaptif dalam mensikapi perubahan yang begitu cepat dengan beragam tantangan khususnya di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan aksi menciptakan inovasi yang bertujuan menanamkan pola pikir PNS bagaimana menciptakan perilaku pelayanan berkualitas tinggi dan profesional. Pengaruh terhadap organisasi membawa dampak yang positif sehingga siap menghadapi perubahan dalam segala situasi yang akhirnya memberikan daya tahan lama dan tidak bermasalah. Bagi birokrasi pemerintahan internalisasi *core values* yang dipraktikkan para PNS dalam suatu organisasi kerja akan menjadi prasyarat berperan mengakselerasi pencapaian. Adapun hasilnya yang ditemukan peneliti adalah Komunikasi 40 %, Ketrampilan dalam kehidupan sehari-hari 10 %, Sosialisasi 40 % dan Gerak 10 %. Tujuan organisasi terutama untuk mendukung reformasi birokrasi menuju birokrasi kelas dunia yang dicita-citakan berdaya saing serta sanggup menjawab ekspektasi masyarakat.

Kata Kunci: Adaptif, Pelayanan Berkualitas Tinggi, Professional.

ABSTRACT

Building an adaptive attitude in responding to rapid changes with various challenges, especially in the Bangka Belitung Islands Province by creating innovations aimed at instilling a civil servant mindset on how to create high-quality and professional service behavior. The influence on the organization has a positive impact so that it is ready to face change in all situations which ultimately provides longevity and is not problematic. For the government bureaucracy, the internalization of core values practiced by civil servants in a work organization will be a prerequisite for accelerating achievement. The results found by researchers are Communication 40%, Skills in everyday life 10%, Socialization 40% and Movement 10%. The purpose of the organization is primarily to support bureaucratic reform towards a world-class bureaucracy that aspires to be competitive and able to answer the expectations of society.

Keywords: Adaptive, High Quality Service, Professional.

PENDAHULUAN

Perilaku adaptif adalah kemampuan sosial dan personal seseorang untuk menyesuaikan diri dengan norma atau standar yang berlaku di lingkungannya, diukur dengan menggunakan skala perilaku adaptif yang meliputi aspek *communication*, *occupation*, *self direction*, *socialization*, dan *locomotion*. Perilaku adaptif yang dimiliki akan sangat membantu dalam menuntaskan pekerjaan yang diharapkan dalam menghadapi segala situasi dengan mudah tentunya harus mau melatih kemampuan dengan menyesuaikan situasi. Menurut Rahayu (2010) Perilaku adaptif adalah kemampuan seseorang untuk mampu menyesuaikan diri dengan norma atau standar yang berlaku di lingkungannya. Hal seperti ini tentu akan mempengaruhi kemampuan PNS bila dilihat dari indikator yang ada di tempat tugas. Adaptif panduan perilakunya adalah : cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan, terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas dan bertindak proaktif. Memperhatikan pada *core values* Berakhlak yang ada maka PNS dituntut harus menjadi pelayan masyarakat dan harus mempunyai jiwa untuk melayani serta membantu masyarakat.

Perilaku adalah segenap manifestasi hayati individu dalam berinteraksi dengan lingkungan, mulai dari perilaku yang paling nampak sampai yang tidak tampak, dari yang dirasakan sampai yang tidak dirasakan (Okviana, 2015). Dalam menghadapi perubahan setiap individu terus berinovasi dan antusias cepat menyesuaikan diri untuk mengembangkan kreativitas serta bertindak proaktif. PNS diwajibkan beradaptasi dengan pola kerja baru disertai sumber daya yang dimiliki dengan tidak melupakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Menciptakan PNS yang unggul di era tatanan baru yang lebih menekankan pada pembangunan *digital government* dan harus mengembangkan sistem kerja yang fleksibel diseluruh lini pemerintahan khususnya Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dengan demikian akan memiliki kemampuan unggul untuk merumuskan kebijakan di tingkat daerah dan mendorong tumbuhnya inovasi percepatan pelayanan publik yang bernuansa kebaruan. David Albury (2003) mendefinisikan inovasi adalah berhubungan erat dengan ide-ide baru yang bermanfaat dengan sifat kebaruan nya harus mempunyai nilai manfaat. Sifat baru inovasi tidak berarti apa-apa apabila tidak diikuti dengan nilai kemanfaatannya dan kehadirannya. setiap orang bisa memiliki kesempatan yang sama menjadi berkelas di bidangnya masing-masing begitu juga hampir semua instansi pemerintah memiliki lembaga pengembangan SDM, dari lembaga tersebut muncul beragam model latihan bagi ASN, seperti pelatihan kepemimpinan, manajerial, teknis, fungsional, sosiokultural dan sebagainya.

ASN harus mengembangkan kompetensinya agar bisa bekerja dengan baik. Kita tahu, mereka yang bekerja dengan baik mampu memberikan pelayanan dengan cepat – lebih cepat dibandingkan dengan orang-orang yang tidak mampu bekerja dengan baik. Orang-orang yang bekerja dengan baik selalu menguasai detail, menguasai teknik, menguasai proses dan persoalan. Dengan penguasaan itu lahirlah kecakapan. Sebuah kecakapan biasanya akan selalu berdampingan dengan kualitas. Kauffman & Pullen (2009) adalah tingkat kemampuan atau keefektifan seseorang dalam memenuhi standar kemandirian pribadi & tanggung jawab sosial yg diharapkan untuk usia dan budaya kelompoknya. Seorang ASN secara terus menerus wajib meningkatkan wawasan, memperbanyak referensi dan sudut pandang agar wawasannya semakin berkembang dan pikirannya semakin terbuka. Memilih untuk memperluas wawasan akan memberikan kesempatan kepada ASN untuk lebih tenang, dewasa dan bermartabat di dalam menghadapi beragam dinamika pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Dengan perspektif yang banyak dan beragam seorang ASN akan mampu mengelola kemarahan masyarakat dalam wujud ketenangan, menyiasati kejengkelan dengan kesabaran atau memahami tuntutan dengan kegembiraan. Semua ASN sangat diharapkan mampu berperilaku adaptif di ranah profesionalitas dan di segala kondisi maupun zaman. Pemerintahan adaptif telah mendapatkan dukungan luas antara para ahli pemerintah yang berpendapat bahwa organisasi harus responsif terhadap masalah dan pengetahuan yang muncul disekitar lingkungan organisasi Kapasitas adaptif dan penilaiannya. Perubahan lingkungan global Sumber daya Manusia (SDM) merupakan suatu rancangan dari sistem formal pada sebuah organisasi dengan tujuan memastikan penggunaan dari keahlian manusia secara efektif serta efisien untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan keinginan (Mathis dan Jackson, 2012). Senada dengan itu pengembangan sumber daya manusia dalam pemerintahan adaptif adalah suatu pengembangan sumber daya manusia yang telah di kelola pemerintah agar tetap diketahui pegawai dan masyarakat meskipun di era global yang semakin pesat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif dengan studi lapangan, penulis sebagai sumber primer dan sekunder (*text book, internet*) dan interview secara langsung serta melakukan observasi partisipasi secara langsung. Subyek penelitian 30 orang terdiri dari 12 laki-laki dan 18 orang perempuan, kegiatan penelitian ini dilakukan di di Lingkungan OPD Provinsi

Copyright (c) 2022 COMMUNITY : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat

Kepulauan dimulai tanggal 10 Mei 2022 sampai dengan 22 Juli 2022. Variabel penelitian dan prosedur pemecahan masalah yang dijadikan sasaran menjawab hal yang dihadapi/dilaksanakan berdasarkan permasalahan yang muncul setelah keaktifan subyek dalam berkomunikasi. Teknik pengumpulan data, observasi dan dokumentasi. Menjadi peneliti supaya bisa mendapatkan informasi yang akurat dari beberapa sumber serta tetap mensinkronkan dengan jurnal ilmiah lainnya, sehingga penelitian ini bisa berjalan dengan baik dan dapat di tuangkan dalam sebuah tulisan yang akan dapat menginspirasi para pembaca lainnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

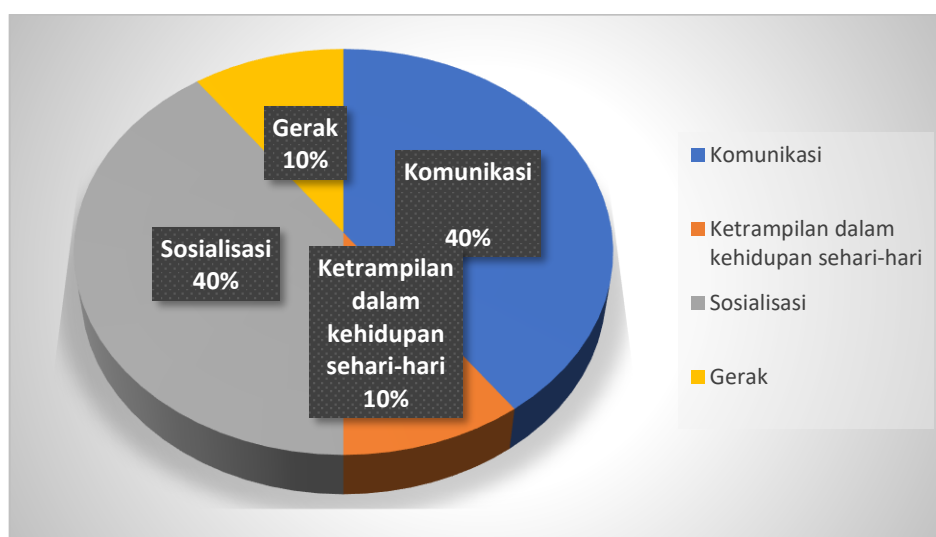
Hasil

Upaya mewujudkan budaya adaptif maka ada beberapa solusi yang dapat mengatasi permasalahan tersebut, organisasi menjadi efektif dan efisien bila PNS mampu memahami secara benar bagaimana Teknik berkomunikasi dalam organisasi. Komunikasi merupakan salah satu unsur dari manajemen sumber daya manusia agar para pihak di dalam organisasi sanggup melakukan interaksi, memahami arahan yang diberikan dan bias meningkatkan efektivitas kerja dalam tim. Peranan pimpinan sampai bawahan dikatakan berhasil dalam sebuah organisasi ketika komunikasi antar PNS mampu meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Tabel 01. Aspek-Aspek Perilaku Adaptif

No	Aspek-Aspek	Tingkatan
1.	Komunikasi	40 %
2.	Ketrampilan dalam kehidupan sehari-hari	10 %
3.	Sosialisasi	40 %
4.	Gerak	10 %

dipergunakan untuk bidang seperti jurnalisme, hubungan masyarakat, pemasaran dan bahkan politik. Karakteristik media sosial antara lain:



Gambar 1. Jumlah tingkatan Aspek-aspek Perilaku Adaptif

Budaya Perilaku Adaptif

Semua PNS diharapkan berperilaku adaptif diarahkan profesionalisme di segala situasi, sebagai abdi negara kompetensi harus didongkrak agar mampu melakukan akomodasi secara cepat terhadap aspirasi masyarakat yang berkembang di saat ini. Penggunaan media sosial untuk beragam keperluan melalui beragam aplikasi mendorong persiapan sumber daya manusia yang cakap di Bangka Belitung dengan menyediakan infrastruktur pendukung. Menurut (McShane & Von Glinow, 2010) Budaya adaptif adalah budaya organisasi di mana karyawan menerima perubahan, termasuk organisasi penyelamatan yang memelihara lingkungan dan perbaikan proses internal yang berkelanjutan. Budaya adaptif (adaptive culture) Budaya ini merupakan budaya yang bersifat fleksibel dan eksternal sehingga dapat memuaskan permintaan pelanggan dengan memusatkan perhatian utama pada lingkungan eksternal. Budaya ini memprovokasi untuk merasa baik psikologis dikombinasikan dengan motivasi untuk mencapai kinerja puncak, merangsang PNS menjadi sukses, kemudian memberikan dampak terhadap komitmen kepercayaan motivasi membuat organisasi sangat sukses.

Kendala

Permasalahan klasik yang bersumber dari sikap lama tersebut adalah target dan kinerja ASN yang belum menyentuh nilai-nilai dasar atau pokok persoalan di masing-masing institusi. Betapapun dikenal adanya tekanan dan desakan perubahan serta inovasi sebagai bagian dari keniscayaan disrupsi, mentalitas seperti ini tetap merupakan pekerjaan rumah yang masih perlu diatasi sampai dengan saat ini. Kendala yang terkait dengan ranah kultural atau psikologi organisasi yang mengakar di masing-masing Lembaga. Psikologi organisasi ini merujuk pada semangat skeptis pada nilai perubahan yang ditekankan oleh keniscayaan perkembangan dan regulasi yang dijalankan. Karena psikologi seperti ini bahkan telah membentuk dan menjadi semacam mindset dalam organisasi pemerintah, dengan sendirinya hal demikian merupakan persoalan tersendiri yang harus terus-menerus diperbaiki. Responsivitas sangat diperlukan didalam pelayanan publik karena hal tersebut merupakan bukti kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat (Sugandi, 2011)

Upaya

Aparatur Sipil Negara diupayakan senantiasa adaptif dalam segala perubahan teknologi yang berkembang. Situasi Dunia berubah dengan cepat. Profesi yang sekarang dengan fasilitasi perangkat komunikasi dan teknologi secara nyata membuat efektivitas kerja ASN meningkat meskipun dengan jumlah personel terbatas. Tolak ukur kinerja ASN ke depan kehadiran sudah tidak mungkin. Kinerja dapat berupa output base atau project base. Dengan demikian, durasi kerja menjadi lebih efisien dan produktif dan dituntut untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan zaman yang terjadi.

Sumber Daya Manusia yang handal berperan penting dalam mengembangkan kompetensi ASN sehingga mereka harus mampu mendidik dan melatih ASN dengan pola pembelajaran yang konstruktif sesuai perkembangan zaman. ASN harus berkelanjutan ditingkatkan kemampuannya melalui pengembangan kompetensi. Hal ini dilakukan agar dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi pada bidang tugasnya di era globalisasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa teknologi informatika menjadi suatu keharusan. Pemerintah terus mendorong ASN agar memiliki etos kerja yang kuat, pekerja keras, dinamis, terampil serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang menjadi garda terdepan dalam pengembangan

kapasitas ASN, harus memiliki inovasi pengembangan kinerja dan juga terus mendekatkan pada kebaruan praktik penyelenggaraan pemerintahan.

ASN harus mampu memaknai agar setiap tindakan dapat memberikan kontribusi besar pada perubahan-perubahan peradaban Indonesia. Namun pelatihan tersebut tidak akan bermakna apapun jika tidak diarahkan tanpa tujuan spesifik, peningkatan kualifikasi pelatihan pengembangan kompetensi atau kinerja adalah tujuan spesifik dalam usaha mewujudkan ASN berkelas dunia tersebut. Keahlian atau meningkatkan kinerja cara agar ASN sampai pada tujuan spesifiknya, tujuan hakikinya yaitu menciptakan pelayanan yang berkualitas. Tidak berlebihan untuk mengatakan, “itulah tujuan spesifik itu”, sebuah pelayanan terbaik.

Dampak

Berpikir dan berinteraksi berbeda dengan ASN sebelumnya, karena ASN merupakan salah satu bagian dari era disrupsi digitalisasi. Terbuka terhadap perubahan dan kemajuan teknologi yang terjadi meninggalkan pola lama yang monoton, tersekat-sekat dituntut lincah dan inovatif. Menurut Eko Prasajo, (2013) Inovasi dalam pelayanan publik harus mampu menghasilkan *tangible asset* (aset berwujud) dengan hasil yang nyata. Setiap instansi di dorong untuk melaksanakan inovasi utama (main innovation) yang benar-benar menonjol dan bisa membawa dampak pada peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat serta yang paling penting lagi adalah memperbaiki mental setiap pelaku birokrasi. Pengembangan inovasi pelayanan publik ini perlu didukung oleh ASN yang kompetitif sehingga perlu dilakukan pengembangan kompetensi ASN sehingga kedepannya SDM birokrasi akan diisi oleh ASN yang handal dan berkualitas.

Kondisi tersebut diharapkan mampu memberikan perubahan iklim birokrasi dimana budaya *status quo* perlahan-lahan akan ditinggalkan dan digantikan oleh budaya adaptif terhadap perubahan jaman. Pemerintahan, pelayanan publik, dan pembangunan akhirnya akan bertransformasi ke dalam ragam bentuk kebaruan dan kemanfaatan mengikuti tantangan dan kebutuhan lingkungan strategisnya. Pemerintah memiliki komitmen untuk menjalankan amanat UU ASN dengan mengimplementasikan kebijakan yang mewajibkan ASN dalam mengikuti pengembangan kompetensi minimum 20 jam pelajaran (JP) per tahun,” ujar MenPANRB.

Pembahasan

Menurut Tilaar (1998 dalam Rezky, 2019) terdapat tiga tuntutan terhadap SDM dalam era globalisasi, yaitu SDM yang unggul, SDM yang terus belajar, dan SDM yang memiliki nilai-nilai indigeneus. Terpenuhinya ketiga tuntutan tersebut dapat dicapai melalui pengembangan SDM. Dalam upaya pengembangan SDM hendaknya berdasarkan kepada prinsip peningkatan kualitas dan kemampuan kerja. Terdapat beberapa tujuan pengembangan SDM, diantaranya adalah: (1) meningkatkan kompetensi secara konseptual dan teknis, (2) meningkatkan produktivitas kerja, (3) meningkatkan efisiensi dan efektivitas, (4) meningkatkan status dan karier kerja, (5) meningkatkan pelayanan terhadap klient, (6) meningkatkan moralitas, dan (7) meningkatkan kesejahteraan. Di masa sekarang terutama era digitalisasi atau revolusi industri 4.0 ASN harus mampu dituntut untuk menggunakan sistem aplikasi teknologi informasi di lingkungan birokrasi agar mampu menciptakan tata kelola pemerintahan yang berbasis digital. Dalam rangka mewujudkan ASN yang berkualitas maka perlu diadakan pengembangan kompetensi sebagai upaya dalam meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintah. Mitrani dalam Spencer dan Spencer (1993) mengatakan bahwa kompetensi sebagai an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation (karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya) (Saputra dan Febri, 2020).

Kebudayaan yang bersifat adaptif ini berkembang di masyarakat tidak bersifat monoton/kaku justru mengikuti perkembangan situasi/zaman sesuai kebutuhan yang dibutuhkan. Di masa globalisasi yang serba digital pada saat ini budaya adaptif mempunyai pengaruh untuk meningkatkan kinerja, pola pikir yang selalu menyesuaikan perubahan lingkungan yang terus menerus berkembang. Menurut Agus Dwiyanto (2006) penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup dilakukan dengan menggunakan indikator yang melekat pada birokrasi itu, seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi juga harus dilihat dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan pengguna jasa, akuntabilitas dan responsivitas. Penilaian kinerja dari sisi pengguna jasa menjadi sangat penting karena birokrasi publik juga muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik seringkali bukan hanya memiliki stakeholder yang banyak dan memiliki kepentingan yang sering berbenturan satu sama lain, menyebabkan birokrasi publik mengalami kesulitan untuk merumuskan misi yang jelas. Akibatnya, ukuran kinerja organisasi publik di mata para stakeholder juga berbeda-beda. Untuk mewujudkan digitalisasi pelayanan publik tentunya perlu didukung oleh kompetensi ASN yang berkualitas yang mampu berwawasan global, mampu menguasai teknologi informasi, bahasa asing, dan jejaring kerja (*networking*), dan peningkatan integritas.

Fenomena disinyalir masih minimnya perilaku adaptif ASN dalam lingkaran profesionalitas kerja. Peningkatan kompetensi yang diupayakan para ASN juga perlu disesuaikan dengan masalah yang dihadapi di bidangnya. Misalnya, guru-guru SMA, SMK, Tenaga Administrasi yang tersebar di perkotaan maupun daerah-daerah untuk menjawab tantangan dan tuntutan sebagai ASN milenial tentu tidak mudah dalam lingkup Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Menumbuhkan optimisme dalam menghadapi tantangan sebagai ASN berkelas dunia. Mendorong ASN memiliki kemampuan atau kompetensi *people analytic*, ditekankan pentingnya *human capital management* dalam manajemen ASN, melalui strategi, struktur, teknologi, SDM, dan kultur/budaya. Dalam hal ini ASN perlu melakukan *upskilling* dan *reskilling* agar mampu menghadapi tantangan ke depan. *People analytic* yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi yaitu melalui *enablers* (pendukung), *products*. Hal ini berarti setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan. Diharapkan dengan langkah strategis yang telah diambil Pemerintah tersebut, kualitas SDM ASN semakin meningkat karena kompetensinya akan terus di-*upgrade* sesuai dengan tuntutan masyarakat, tuntutan global, serta pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan sehingga pelayanan publik yang prima dan profesional di seluruh unit pelayanan publik pemerintah dapat segera terwujud.

Beberapa program yang dapat dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi ASN seperti yang dilakukan di Biak Numfor antara lain bimbingan mental dan spiritual (BIMTA), program Jumat bersih lingkungan (JUMAT BELI), kepemimpinan, dan pelatihan. Seminar dan latihan bisa diberikan secara berkala untuk meningkatkan kompetensi, termasuk peningkatan kemampuan berbahasa dan berkomunikasi. Hal yang tidak boleh dilewatkan adalah kompetensi sosial budaya. Kemampuan ini penting untuk meningkatkan rasa kebangsaan dan menghargai agama, etnis, serta budaya lain. Komunikasi efektif, ketrampilan beradaptasi, dan rasa empati sangat diperlukan di era globalisasi ini (Sudarman, 2018). Ketrampilan komunikasi dua arah perlu terus diterapkan dan dilatih demi memberikan pelayanan yang baik untuk masyarakat (Budi et al., 2015). Pelatihan pada organisasi penting untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja pegawai. Kompetensi ini penting untuk meningkatkan daya saing dan kesuksesan di masa yang akan datang. Kesuksesan tidak datang secara instan. Oleh karena itu, kemampuan sumber daya manusia harus terus diasah. Manajemen sumber daya manusia yang baik senantiasa harus sejalan dengan tujuan organisasi (Al-khaled & Chung, 2021). Manajemen talenta dapat digunakan untuk mengidentifikasi perkembangan sumber daya manusia.

Kemampuan dalam kepemimpinan penting untuk ditekankan demi meningkatkan ketrampilan manajemen dalam organisasi (Bradley, 2016). Lembaga pemerintahan dan swasta menginvestasikan sejumlah besar uang untuk pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas (Bell et al., 2017)

KESIMPULAN

Perubahan kinerja ASN yang besikap perilaku adaptif untuk memberikan kepuasan terhadap masyarakat dalam proses pelayanan publik oleh pemerintah sebagai service provider adalah prinsip penting, karena hanya dengan memenuhi pelayanan secara memuaskan, keberadaan pemerintah bisa mendapatkan legitimasi serta kepercayaan masyarakat Indonesia, hal ini berarti pemerintah sebagai pemberi pelayanan kepada sejatinya memiliki tugas serta tanggung jawab melayani sehingga perlu untuk menerapkan hak-hak didalam pelayanan publik yang disediakan pemerintah.

Kedudukan ASN yang sangat berkualitas menduduki peran yang sangat penting hal ini tidak lain akan mendukung kemudahan pelayanan terhadap masyarakat untuk mengubah stigma positif bahwa pelayanan pemerintah bisa dipercaya dan berkualitas. Pengembangan kompetensi ASN menghadapi era globalisasi perlu disesuaikan dengan bidang pelayanan masing-masing ASN. Hal ini akan meningkatkan perkembangan dan manajemen sumber daya manusia. Kemampuan sumber daya manusia harus terus diasah. Manajemen sumber daya manusia yang baik senantiasa harus sejalan dengan tujuan organisasi. Pelatihan dan bimbingan yang bisa diberikan antara lain bimbingan mental dan spiritual, bersih lingkungan, kepemimpinan, dan ketrampilan berbahasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Dwiyanto, 2006, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta: University Press Gadjah Mada
- Al-khaled, A. A., & Chung, J. F. (2021). The Significance of Training in Organizations on The Performance. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(2), 109–117.
- Bell, B. S., Ford, J. K., Tannenbaum, S. I., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>
- Bradley, A. P. (2016). *Talent management for universities*. Australian Universities' Review, 58(1), 13–19.
- Darsono dan Tjatjuk, Siswandoko, 2015, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*”, Jakarta : Nusantara Consulting.
- David, Albury, 2003, *Inovasi di sector publik*, Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Mathis, L., Robert & Jackson, H., John, 2012, *Human and Resource Management*, Jakarta : Salemba Empat.
- Okviana, 2015. *Hubungan Antara Konformitas Dengan Kecenderungan Perilaku Bullying*. Jakarta: Salemba Medika
- Prasojo Eko, Yunairi, Rusfi, Hakim, Abdul, 2013, *Pemimpin Reformasi birokrasi*, Jakarta : Kemenpan.
- Rezky, Monovatra Predy, Joko Sutarto, Titi Prihatin, dkk. 2019. Generasi Milenial yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital (Society 5.0 dan Revolusi Industri 4.0) di Grace V. Dumalang *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. XVII, 2021, 175-196

- Saputra, Dwi Prasetya, Febri Kurniawansyah. 2020. Tantangan BKD Kota Malang dalam Menyiapkan ASN di Era Digital. Prosiding Simposium Nasional “Tantangan Penyelenggaraan Pemerintahan di Era Revolusi Industri 4.0” Tampubolon, Siti, Kurnia, Rahayu, 2010. *Perpajakan Indonesia* : Konsep dan Aspek Formal, Yogyakarta : Graha.
- Sugand, Suprayogi, Yogi, 2011, *Administrasi publik* : konsep dan perkembangan ilmu di Indonesia, Yogyakarta : Graha Ilmu.