

Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru Terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo

The Effect of New Pattern of Level IV Leadership Training and Education Policy Implementation on Leadership Competence of Supervisory Officials in Gorontalo Provincial Government

Irfan Ibrahim

Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Gorontalo

Email: irfanibgorontalo@gmail.com

(Diterima: 17-Agustus -2018; di revisi: 16-Oktober-2018; dipublikasikan: 30-Desember-2018)

ABSTRAK

Efektivitas penyelenggaraan pemerintahan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan aparatur pemerintah. Oleh karena itu, pemimpin di organisasi pemerintahan harus memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang tinggi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru diharapkan dapat meningkatkan Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawasnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap kompetensi kepemimpinan pejabat pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo. Metode penelitian menggunakan desain kuantitatif dengan metode eksplanatori survey. Pengumpulan data menggunakan Teknik Kuesioner yang disebar kepada 84 responden dengan cara stratified random sampling dari populasi yang berjumlah 520 orang. Analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS) diolah dengan software SmartPLS 3.1 untuk menguji model pengukuran dan mengetahui signifikansi pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas. Hasil penelitian menunjukkan Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas berpengaruh signifikan.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan, Diklat Kepemimpinan, Kompetensi Kepemimpinan

ABSTRACT

The effectiveness of government administration is very dependent on the government official leadership quality. Therefore, leaders in government organizations must have high qualifications, competencies and performance in order to achieve organizational goals. Implementation of the New Pattern of Diklatpim IV Policy is expected to increase the Supervisory Official Leadership Competence. This study aims to determine how much influence the implementation of the New Pattern Diklatpim IV policy on leadership competencies of supervisory officials in the Gorontalo Provincial Government. The research method uses quantitative design with an explanatory survey method. Data collection uses questionnaire techniques distributed to 84 respondents by stratified random sampling from 520 of population. Data analysis using Partial Least Square (PLS) was processed using SmartPLS 3.1 software to test the measurement model and find out the significance of the influence of the New Pattern of Diklatpim IV Policy Implementation on Supervisory Leadership Competencies. The results showed that the Implementation of the New Pattern of Diklatpim IV Policy on Supervisory Officials Leadership Competencies had a significant effect.

Keywords: Policy Implementation, Leadership Training, Leadership Competence

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam setiap organisasi dikarenakan keberadaan pemimpin menjadi salah satu unsur yang berperan terhadap keberhasilan dan kinerja organisasi (Jamaluddin, Salam, Yunus, & Akib, 2017). Bagi organisasi pemerintah, efektivitas penyelenggaraan pemerintahan sangat bergantung pada keberhasilan kepemimpinan aparatur pemerintah (Ismayani, Niswaty, & Darwis, 2015). Hal ini mengisyaratkan bahwa pemimpin pemerintahan harus memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang tinggi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Seorang pemimpin pemerintahan yang diangkat pada suatu jabatan tertentu sudah menjadi suatu keharusan memiliki kompetensi kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan (Abdussamad, Akib, & Paramata, 2015; Lai, Hsu, & Li, 2018; Mokat et al., 2015). sehingga kinerja suatu organisasi pemerintah dalam memberikan pelayanan terbaik untuk memenuhi harapan masyarakat akan sangat bergantung pada upaya pengembangan kompetensi kepemimpinan tersebut. Di Indonesia, pengembangan kompetensi kepemimpinan ini telah dimulai sejalan dengan tekad pemerintah untuk senantiasa memperbaiki kompetensi kepemimpinan yang di miliki oleh pejabat-pejabat strukturalnya.

Keinginan memperbaiki kompetensi kepemimpinan. terutama kompetensi kepemimpinan pejabat pengawas, direspons oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) dengan mengeluarkan kebijakan Diklatpim IV Pola Baru yang bertujuan membentuk pemimpin perubahan pada level pejabat pengawas yang akan berperan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) IV Pola Baru ini lahir melalui Peraturan Kepala LAN RI Nomor 13 Tahun 2013 dan Peraturan Kepala LAN RI Nomor 20 Tahun 2015 tentang pedoman penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, dimana lahirnya kebijakan ini adalah untuk memenuhi tuntutan kompetensi kepemimpinan tidak dapat lagi dipenuhi oleh sistem penyelenggaraan Diklatpim IV Pola Lama. Sistem penyelenggaraan pola lama hanya berfokus pada pembekalan pengetahuan saja sehingga nilai-nilai dan kompetensi kepemimpinan tidak di aplikasikan secara langsung dalam proses pembelajaran berbasis pengalaman langsung. Untuk itu diperlukan sebuah penyelenggaraan Diklatpim IV Pola Baru yang inovatif, yaitu penyelenggaraan Diklat yang menerapkan pembelajaran non klasikal dengan sistem *on* dan *off* kampus sehingga memungkinkan peserta mampu melatih dan menerapkan kemampuan memimpin perubahan secara langsung melalui kegiatan proyek perubahan pada tahap *Laboratorium Leadership*.

Jika dicermati lebih dalam ternyata di *level* Pemerintah Daerah saat ini sebagian besar kompetensi kepemimpinan masih bermasalah dan mendapat banyak sorotan publik. Hasil survey pada tahun 2008 terhadap kapasitas manajerial dan kepemimpinan dari para pejabat struktural (eselon) di lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo

menunjukkan terdapat beberapa kompetensi manajerial dan kepemimpinan yang perlu ditingkatkan pada waktu mendatang, kompetensi ini antara lain perencanaan, penganggaran dan koordinasi (Muhammad, 2013). Kurangnya tingkat kompetensi ini akan berdampak pada rendahnya kinerja organisasi pelayanan publik di Pemerintah Provinsi Gorontalo. Rendahnya kinerja ini dapat dilihat berdasarkan publikasi Ombudsman RI tentang survey kepatuhan terhadap standar pelayanan dan kompetensi penyelenggara pelayanan publik di Indonesia Tahun 2016, Provinsi Gorontalo menjadi salah satu Provinsi yang tingkat kepatuhannya sangat buruk. Dari sembilan indikator penilaian Ombudsman, Provinsi Gorontalo mendapat penilaian dengan predikat buruk dan berkategori “Merah” serta hanya mampu menempati peringkat ke-30 dari 33 Provinsi di Indonesia (Ombudsman RI, 2016:5).

Rendahnya kompetensi SDM khususnya pada kompetensi kepemimpinan yang berdampak pada kinerja pelayanan publik di atas, umumnya disebabkan oleh masih kurangnya perhatian terhadap pengembangan kapasitas kepemimpinan dan pola karir para pejabat lokal oleh Pemerintah Provinsi Gorontalo. Pemerintah Provinsi Gorontalo cenderung mengambil langkah instan dengan memilih menempatkan pejabat dari Pemerintah Pusat untuk mengisi jabatan-jabatan strukturalnya. Hal ini bisa dilihat dari dilantikannya pejabat-pejabat struktural yang berasal dari instansi vertikal, fungsional dan kalangan akademisi. Dalam persoalan ini, seharusnya Pemerintah Provinsi Gorontalo bisa memilih opsi pengembangan kompetensi kepemimpinan pejabatnya yang nantinya secara simultan akan berdampak pada kejelasan pola pengembangan karir pejabat-pejabatnya. Faktor lain yang dipandang menjadi penyebab rendahnya kompetensi kepemimpinan lainnya adalah masih kurang efektifnya pelaksanaan Diklatpim IV Pola Baru di Pemerintah Provinsi Gorontalo. Hal ini disamping karena masih kurangnya alokasi anggaran untuk sarana dan prasarana di Badan Diklat Provinsi Gorontalo, juga dikarenakan oleh masih kurangnya kompetensi dan ketersediaan SDM pengelola diklat maupun SDM yang menjadi fasilitator/pengajar di diklat.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan, lebih memperjelas bahwa dalam rangka peningkatan kompetensi kepemimpinan bagi pejabat pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo terdapat banyak faktor yang mempengaruhinya, namun di antara faktor-faktor tersebut peneliti lebih tertarik kepada faktor efektifitas implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru, di mana secara teoritis, ketika kebijakan baru di keluarkan oleh Pemerintah, maka implementasi atas kebijakan ini akan menentukan apakah kebijakan itu mencapai tujuannya atau sebaliknya. Walaupun pada tahapan perencanaan dan perumusan formulasi kebijakan telah dilakukan dengan sebaik-baiknya, tetapi jika pada tahapan pelaksanaannya tidak memperhatikan optimalisasi implementasinya, maka apa yang diharapkan dari sebuah produk kebijakan itu tidak akan terwujud (Dwiyanto, 2005, 2018; Edward III, 1980). Untuk itu Kadji (2008) menawarkan tiga model pendekatan yakni: *mentality, systems, and net-working* (atau disebut Model Implementasi Kebijakan melalui *MSN-Approach*).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi kepemimpinan di level pejabat pengawas paling tidak dipengaruhi oleh variabel Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru. Namun demikian, apakah benar variabel tersebut berpengaruh terhadap kompetensi kepemimpinan pada lingkup Pemerintahan Provinsi Gorontalo, inilah yang menarik peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo”.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan metode *eksplanatori survey* untuk mengidentifikasi dan menganalisis besarnya pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kompetensi Kepemimpinan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo. Analisis data yang digunakan adalah analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software SmartPLS 3,0*. Pemilihan analisis data menggunakan metode PLS (*Partial Least Square*) dilakukan dengan pertimbangan bahwa metode PLS tidak mensyaratkan distribusi tertentu, metode PLS dapat digunakan pada sampel kecil, dan metode PLS dapat digunakan pada model pengukuran reflektif maupun model pengukuran *normative* serta memiliki kemampuan menangani model yang kompleks, sehingga berdasarkan pertimbangan-pertimbangan di atas, peneliti memilih analisis data menggunakan metode PLS pada penelitian ini.

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan ASN yang tersebar pada Badan Diklat Provinsi Gorontalo sebanyak 54 orang ditambah dengan Pejabat Pengawas (Eselon IV) sebanyak 466 orang sehingga keseluruhan populasi berjumlah 520 orang, dengan rincian golongan sebagai berikut, Golongan IV sebanyak 60 orang, Golongan III sebanyak 447 orang dan Golongan II sebanyak 13 orang. Teknik sampling menggunakan *proportional stratified random sampling* dengan jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 84 responden. Selanjutnya untuk penentuan jumlah pada masing-masing strata, sebagai berikut; Golongan IV 10 responden, Golongan III 72 responden dan Golongan II 2 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan disesuaikan jenis dan sumber data yang diperlukan. Data primer diperoleh melalui teknik kuesioner, wawancara dan observasi. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi dan kepustakaan terhadap berbagai publikasi atau catatan penting yang menunjang analisis dan pembahasan hasil penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil uji hipotesis pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas menunjukkan bahwa Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kompetensi

Kepemimpinan Pejabat Pengawas. Hal ini berarti bahwa Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru yang lebih kuat mempunyai kecenderungan yang tinggi untuk meningkatkan Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas. Signifikannya pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru dengan koefisien 75,8% memiliki makna bahwa Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas Pejabat Struktural Eselon IV di Pemerintah Provinsi Gorontalo sebesar 75,8% di pengaruhi oleh Implementasi Diklatpim IV Pola Baru, sedangkan sebagian lagi sebesar 24,2% dipengaruhi oleh unsur lain.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Astra, Mandey, & Londa (2016) tentang Pengaruh Diklat Struktural terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas ASN, dengan hasil bahwa Diklat Struktural berpengaruh signifikan dan berkorelasi positif terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas ASN dengan korelasi determinasi sebesar 74%. Begitu pula dengan hasil penelitian Koton (2016) tentang Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pola Baru terhadap Kompetensi Manajerial Pejabat Struktural yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan dengan koefisien determinasi sebesar 68,2%. Hasil konsisten lainnya juga dinyatakan oleh Punu (2014) yang meneliti tentang Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kompetensi Aparatur, mendapatkan hasil bahwa Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh dan berkorelasi positif dan signifikan terhadap Kompetensi Kerja Aparatur dengan koefisien pengaruh sebesar 99,8%. Konsistensi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas (pejabat struktural Eselon IV) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo dapat ditingkatkan melalui implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru. Hasil ini turut memperkuat pandangan Basri (2017), bahwa perlunya kebijakan Diklat Kepemimpinan sebagai upaya sistematis mengidentifikasi potensi, meningkatkan Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas dan menawarkan kepastian jalur karir sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi pada pembentukan pimpinan yang profesional dan berintegritas, serta mampu mendorong percepatan reformasi birokrasi. Demikian juga dengan pandangan Smilansky (2006) yang mengusulkan perlunya Diklat Kepemimpinan dalam bentuk konsep *talent management* yaitu serangkaian upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas serta menjamin tersedianya pegawai dengan kemampuan istimewa yang dipersiapkan menduduki jabatan-jabatan pimpinan dalam organisasi.

Signifikannya pengaruh implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas ini disebabkan oleh tingginya tingkat relevansi antara kurikulum Diklatpim IV Pola Baru dengan kebutuhan peserta dan *stakeholder's* yang dibuktikan oleh hasil uji pengaruh implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas yang signifikan. Hal ini dikuatkan berdasarkan wawancara dengan responden bahwa adanya pengaruh implementasi Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas pejabat eselon IV di Pemerintah Provinsi Gorontalo yang disebabkan oleh adanya penerapan kurikulum diklat pola baru tahun 2013 yang telah disempurnakan pada tahun 2015 sebagai pedoman dalam mengimplementasikan kebijakan Diklatpim IV Pola Baru yang relevan dengan kebutuhan peserta diklat dan *stakeholders* lainnya, di mana *core* kompetensinya bermuara pada peningkatan kemampuan *adaptive leadership* peserta diklat serta lebih aplikatif dibanding dengan kebijakan Diklatpim sebelumnya. Hal ini sebagaimana pendapat Syukur (2014) bahwa dalam rangka meningkatkan Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas, kurikulum Diklatpim IV Pola

Baru mengadopsi pemikiran Heifetz, Grashow, & Linsky (2009) tentang *adaptive leadership*, dimana kurikulum ini menekankan pada kemampuan beradaptasi terhadap nilai-nilai perubahan, memiliki enam agenda kurikulum pembelajaran yang salah satunya adalah agenda proyek perubahan sebagai implementasi langsung praktek kepemimpinan peserta di lapangan selama dua bulan dalam bentuk laboratorium *leadership*.

Pembahasan-pembahasan di atas lebih memperjelas bagaimana implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru berpengaruh terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas, sehingga dapat dikatakan bahwa penerapan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan *stakeholders* melalui pendekatan dimensi *mentality*, *system*, dan *networking* telah mampu menjembatani efektivitas implementasi suatu kebijakan. Hal ini memperkuat pendapat J. Kadji (2015) yang menyatakan bahwa sebuah kebijakan publik akan menjadi aktual dan terarah dalam implementasinya, jika menggunakan atau memperhatikan paling tidak apa yang disebut dengan model *MSN-Approach* atau pendekatan mental, sistem dan *networking* antara *stakeholders* dalam lingkungan kebijakan tersebut.

Memperhatikan bahwa koefisien pengaruh implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru ini sebesar 75,8%, masih dimungkinkan untuk dapat lebih mengefektifkan Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru dengan mengidentifikasi faktor-faktor lain sebesar 24,2% yang turut mempengaruhi implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap kompetensi kepemimpinan pejabat pengawas.

Berdasarkan pendalaman faktor-faktor ini melalui wawancara dengan responden, ditemukan dua faktor yang turut mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru ini. Faktor-faktor tersebut adalah faktor komitmen dan faktor motivasi implementor.

Kurangnya komitmen dan motivasi aparatur di atas, ternyata sejalan dengan hasil analisis deskriptif jawaban responden atas angket penelitian yang item pertanyaan memiliki nilai rendah, yakni item pertanyaan tentang “Perlu adanya komitmen penyelesaian tugas sebagai Widyaiswara, *Coach*, *Mentor* dan *Counselor* pada pelaksanaan Diklatpim IV”. Hasil skor nilai yang rendah atas item ini menunjukkan bahwa Widyaiswara, *Coach*, *Mentor* dan *Counselor* sebagai unsur implementor kebijakan Diklatpim IV Pola Baru dinilai responden masih kurang memiliki komitmen terhadap penyelesaian tugasnya. Hal ini berpengaruh kepada sikap dan perilaku implementor yang cenderung bersikap pasif dalam proses implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru. Upaya implementor hanya sekedar untuk memenuhi ketentuan-ketentuan dalam peraturan saja serta tidak berorientasi pada proses, akibatnya berdampak pada kurang optimalnya implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru dalam rangka peningkatan kompetensi kepemimpinan pejabat pengawas.

Aspek ini sebagaimana ditegaskan oleh Edward III (1980:148) bahwa jika sikap yang dimiliki oleh implementor kebijakan rendah, seperti komitmen, kejujuran, komunikatif, dan sifat demokratis, maka proses implementasinya menjadi tidak efektif dan efisien. Demikian pula dengan Wahab (2012), menjelaskan bahwa watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, dan sifat demokratis sangat menentukan optimalisasi dan efektifitas implementasi kebijakan.

Dihat dari aspek motivasi, tidak maksimalnya implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru di atas, dapat dijelaskan sebagaimana pendapat Malayu (2007) bahwa motivasi berperan

penting dalam mendorong dan menggerakkan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan, dimana jika dorongan keinginan bekerja ini rendah maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu motivasi diperlukan dalam merangsang gairah berkerja setiap aparatur terutama aparatur di Badan Diklat Provinsi Gorontalo guna efektifitas implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru.

Oleh karena itu, peningkatan komitmen dan motivasi aparatur ini dirasakan perlu mendapat perhatian lebih, mengingat pelaksanaan Diklatpim IV Pola Baru tidak akan efektif jika tidak didukung dengan komitmen dan motivasi dari semua pihak dalam lingkungan kebijakan tanpa terkecuali. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Vining & Weimer (1999) bahwa terdapat tiga kelompok besar yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu program, yakni: (1) Logika kebijakan; (2) Lingkungan tempat kebijakan dioperasikan; dan (3) Kemampuan, motivasi, dan komitmen implementor kebijakan. Sejalan dengan pendapat Weimer dan Vinning di atas, Conner (1993) mengemukakan bahwa keberhasilan pencapaian tujuan berakar pada komitmen, karena pada kenyataannya kebanyakan kegagalan pencapaian tujuan dapat dilacak kembali pada kurangnya komitmen.

Berdasarkan pembahasan di atas, diperoleh pemahaman bahwa dalam rangka efektivitas implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru selain ditentukan oleh aspek Pendekatan *Mentality, System, dan Networking*, juga ditentukan oleh dua aspek yakni: (1) Aspek komitmen implementor; dan (2) Aspek motivasi implementor. Dengan demikian untuk lebih meningkatkan efektifitas implementasi kebijakan ini maka Badan Diklat Provinsi Gorontalo perlu meningkatkan komitmen dan motivasi dari implementor kebijakan Diklatpim IV Pola Baru.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas di Pemerintah Provinsi Gorontalo. Hal ini disebabkan oleh faktor komitmen oleh para implementor. karena penerapan kurikulum baru yang sesuai dengan kebutuhan peserta diklat. Disamping itu ditemukan faktor lain yang turut mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru yakni faktor komitmen dan faktor motivasi implementor kebijakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, J., Akib, H., & Paramata, J. (2015). Effect of Transformational Leadership And Organizational Culture on Employee Performance Toward The Department of Education, Youth and Sports Gorontalo Province, Indonesia. *International Journal of Academic Research*, 7(1).
- Astra, F., Mandey, J., & Londa, V. (2016). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Struktural terhadap Kompetensi Kepemimpinan Aparatur Sipil Negara Studi di Sekretariat Daerah Kota Bitung. *JURNAL ADMINISTRASI PUBLIK*, 3(400).
- Basri, H. (2017). Analisis Pengembangan Karir ASN Berdasarkan Merit Sistem (Studi Penelitian Di Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah).
- Conner, D. (1993). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and*

- prosper where others fail*. Random House.
- Dwiyanto, A. (2005). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli Inklusif Dan Kolaborasi*. UGM PRESS.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington, DC: Congressional Quarterly Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Ismayani, A. I., Niswaty, R., & Darwis, M. (2015). ERANAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI LEADER DI SMA NEGERI 8 KABUPATEN BULUKUMBA. *Jurnal Ad'ministrare*, 2(2), 101–107.
- Jamaluddin, J., Salam, R., Yunus, H., & Akib, H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ad'ministrare*, 4(1), 25–34.
- Kadji, J. (2015). Pembangunan Masyarakat Sebagai Upaya Dalam Rangka Penanggulangan Kemiskinan Di Desa Leboto. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 5(1), 31–37.
- Kadji, Y. (2008). Implementasi kebijakan publik dalam perspektif realitas. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Koton, Y. P. (2016). *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pola Baru Terhadap Kompetensi Manajerial Pejabat Struktural Eselon IV Provinsi Gorontalo. Orasi Ilmiah Pengukuhan Pejabat Fungsional Widyaiswara Ahli Utama*. Gorontalo: LAN RI - BKPPD Provinsi Gorontalo.
- Lai, C.-Y., Hsu, J. S.-C., & Li, Y. (2018). Leadership, regulatory focus and information systems development project team performance. *International Journal of Project Management*, 36(3), 566–582. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.001>
- Malayu, H. (2007). Manajemen sumber daya manusia. *Bumi Aksara*. Jakarta.
- Mokat, H., Erna, J., Lumingkewas, L., Rifdan, R., Kesuma, A. I., & Kesuma, A. I. (2015). The Leadership Style of Woman as the Head of Regency in Instructing Duties and Supervision to Subordinates (The Case Study in Minahasa Tenggara Regency). *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 4(8), 1–8.
- Muhammad, F. (2013). *Reinventing Local Government, Pengalaman dari Daerah*. Elex Media Komputindo.
- Punu, A. S. (2014). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kompetensi Kerja Aparatur di Sekretariat Daerah Kota Tomohon. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(004).
- Smilansky, J. (2006). *Developing executive talent*. John Wiley & Sons.
- Syukur, M. H. (2014). Diklat Kepemimpinan Pola Baru, Apa, Bagaimana Implementasinya dan Tantangannya. In *Forum Diklat* (Vol. 4, hal. 1–10).
- Vining, A. R., & Weimer, D. L. (1999). Inefficiency in public organizations. *International Public Management Journal*, 2(1), 1–24.
- Wahab, S. A. (2012). Analisis kebijakan: dari formulasi ke penyusunan model-model implementasi kebijakan publik. *Jakarta: Bumi Aksara*.