

Dampak Rendahnya Sikap/Perilaku Harmonis, Adaptif dan Kolaboratif terhadap Kerja Berkelanjutan Pegawai Publik

Ilham Ilham

Analisis Organisasi dan Tatalaksana

Abstract. *The impact of low levels of harmonious, adaptive and collaborative attitudes and behavior on the sustainability of public employees' work. Sustainable work is a necessity for public employees to achieve organizational goals and provide optimal public services. However, low attitudes and behavior can hamper productivity and work efficiency. A harmonious attitude reflects the ability to work well with colleagues, adaptive behavior means being able to adapt to changes in the work environment, and a collaborative attitude means being able to work together with other people to achieve common goals. Harmonious, adaptive and collaborative attitudes are very important, these attitudes in the context of public employees. Adaptive and collaborative attitudes are fundamental pillars in achieving success for public employees in providing services to the community. In the rapidly changing era of globalization, civil servants need to have adaptive abilities to remain productive and provide the best service. The low level of harmonious, adaptive and collaborative attitudes can be caused by a work environment that is not conducive and a lack of adequate training and development. The causes of low levels of harmonious, adaptive and collaborative attitudes and the importance of condescending support in developing these attitudes. By understanding and overcoming these obstacles, public employees can work sustainably, achieve organizational goals, and provide optimal public services.*

Keywords: *harmonious attitude, adaptive behavior, collaborative attitude, sustainable work, public servants, public services.*

Abstrak. Dampak rendahnya sikap dan perilaku harmonis, adaptif, dan kolaboratif terhadap keberlanjutan kerja pegawai publik. Kerja berkelanjutan menjadi keharusan bagi pegawai publik untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan pelayanan publik yang optimal. Namun, rendahnya sikap dan perilaku tersebut dapat menghambat produktivitas dan efisiensi kerja. Sikap harmonis mencerminkan kemampuan bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja, perilaku adaptif berarti mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, dan sikap kolaboratif berarti mampu bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. sikap harmonis, adaptif, dan kolaboratif sangat pentingnya, sikap-sikap tersebut dalam konteks pegawai publik. Sikap adaptif dan kolaboratif merupakan pilar fundamental dalam mencapai keberhasilan pegawai publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam era globalisasi yang cepat berubah, pegawai masyarakat perlu memiliki kemampuan adaptif agar tetap produktif dan memberikan pelayanan terbaik. Rendahnya sikap harmonis, adaptif, dan kolaboratif dapat disebabkan oleh lingkungan kerja yang tidak kondusif dan kurangnya pelatihan dan pengembangan yang memadai. Penyebab rendahnya sikap harmonis, adaptif, dan kolaboratif serta pentingnya dukungan merendahkan dalam mengembangkan sikap-sikap tersebut. Dengan memahami dan mengatasi hambatan ini, pegawai publik dapat bekerja secara berkelanjutan, mencapai tujuan organisasi, dan memberikan pelayanan publik yang optimal.

Kata Kunci: sikap harmonis, perilaku adaptif, sikap kolaboratif, kerja berkelanjutan, pegawai publik, pelayanan publik.

PENDAHULUAN

Kerja berkelanjutan bagi pegawai publik bukan hanya sebuah pilihan, melainkan sebuah keharusan. Ini merupakan fondasi utama dalam mencapai tujuan organisasi dan memberikan pelayanan publik yang optimal. Dalam konteks ini, kerja berkelanjutan dapat diartikan sebagai upaya yang konsisten dan berkelanjutan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, serta beradaptasi dengan perubahan yang terjadi (Hayat, 2014)(Wijaya & Ulum, 2019).

Namun, dalam realitasnya, terdapat berbagai faktor yang dapat menghambat kerja berkelanjutan. Salah satu faktor yang paling menonjol adalah rendahnya sikap atau perilaku harmonis, adaptif, dan kolaboratif di antar pegawai (Athaya Arla Arthania & Herbasuki Nurcahyanto, 2021) (Sakti Herwanto & Hutasoit, 2023). Sikap harmonis berarti mampu bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja, sementara perilaku adaptif berarti mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja. Perilaku kolaboratif, di sisi lain, berarti mampu bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Rendahnya sikap dan perilaku ini dapat berdampak negatif pada produktivitas dan efisiensi kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dan mengatasi hambatan ini. Dengan demikian, pegawai publik dapat bekerja secara berkelanjutan, sehingga mencapai tujuan organisasi dan memberikan pelayanan publik yang optimal.

Definisi Sikap Harmonis, Adptif, dan Kolaboratif

Harmonisasi bagaikan oksigen dalam kehidupan manusia, ia menumbuhkan rasa saling menghormati, memahami, dan menyayangi, menghantarkan kita pada kedamaian dan kerja sama yang erat (Badan Kepegawaian, 2019). Fondasi ini tercermin dalam sikap seiya sekata, berbuat baik, bertutur kata lemah lembut, dan menjunjung tinggi sopan santun. Semangat harmonisasi tidak hanya penting dalam kehidupan pribadi, tetapi juga dalam ranah profesional, khususnya bagi para pegawai publik yang mengemban amanah untuk melayani masyarakat.

Sikap Kolaboratif. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mendefinisikan "adaptif" sebagai "mudah menyesuaikan (diri) dengan keadaan". Dalam konteks pegawai publik, adaptif dimaknai sebagai kemampuan untuk mengantisipasi, merespon, dan beradaptasi terhadap berbagai tantangan global yang datang silih berganti (Budiman et al., 2022). Sebagai contoh, membangun hubungan komunikasi yang efektif dengan pegawai dan merancang strategi untuk meningkatkan kemampuan adaptif pegawai (Alma'arif, 2015). Dalam lingkup pegawai publik, sikap adaptif dapat diwujudkan melalui kesiapan untuk menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan kerja, termasuk perubahan dalam teknologi atau kebijakan organisasi (Grace V. Dumalang, 2021).

Sikap adaptif dan kolaboratif merupakan dua pilar fundamental dalam mencapai kesuksesan, terutama bagi para pegawai publik yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pegawai publik yang kolaboratif mampu menyelesaikan permasalahan yang kompleks di era modern. Kolaborasi meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, memperkaya ide dan solusi, membangun kepercayaan dan hubungan yang kuat, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik. Bentuk kolaborasi dalam konteks pegawai publik termasuk kerja sama tim, komunikasi yang efektif, pembagian peran dan tanggung jawab, keterbukaan terhadap

masukannya, dan pelibatan masyarakat (Northouse, 2019). Sikap adaptif mencerminkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja dan tuntutan masyarakat yang dinamis (Northouse, 2019). Sedangkan sikap kolaboratif mencerminkan kemampuan untuk bekerja sama dengan berbagai pihak, membuka diri terhadap kontribusi, dan mengupayakan solusi bersama untuk mencapai tujuan yang lebih besar (Marquis, D. J., & Huston, 2019).

Di era globalisasi, perubahan terjadi dengan sangat cepat dan tidak terduga. Hal ini menuntut pegawai publik untuk memiliki kemampuan adaptif agar dapat tetap produktif dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat (Avolio & Hannah, 2008). Kemampuan adaptif memungkinkan mereka untuk: (1) Menerima perubahan dengan positif: Pegawai publik yang adaptif tidak memandang perubahan sebagai halangan, melainkan sebagai peluang untuk belajar dan berkembang (Antonakis et al., 2012). (2) Belajar dan menguasai teknologi baru: Kemampuan adaptif memungkinkan pegawai publik untuk mengikuti perkembangan teknologi dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja (Yukl, 2013). (3) Menyesuaikan diri dengan kebijakan baru: Pegawai publik yang adaptif mampu memahami dan menerapkan kebijakan baru dengan cepat dan efektif. (4) Berkomunikasi dan berkolaborasi dengan berbagai pihak: Kemampuan adaptif memungkinkan pegawai publik untuk menjalin kerja sama yang baik dengan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal organisasi.

Penyebab Rendahnya Sikap Harmonis, Adaptif, dan Kolaboratif

Rendahnya sikap harmonis, adaptif, dan kolaboratif di antara pegawai publik dapat disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya lingkungan kerja yang tidak kondusif (Stanislav Háša, 2017). Tekanan dan konflik yang tinggi di lingkungan kerja dapat menghambat kerja sama dan adaptasi (Carsten K. W. De Dreu, 2007) (Daus & Ashkanasy, 2005) (Charmine Hartel & Neal M. Ashkanasy, 2005). Pelatihan dan pengembangan yang tidak memadai juga dapat menjadi faktor penghambat (Hannah et al., 2008). Kurangnya pelatihan dan pengembangan dapat membuat pegawai tidak memahami pentingnya sikap-sikap tersebut dan bagaimana cara mengembangkannya. Dukungan dari atasan juga penting dalam membantu pegawai mengembangkan sikap-sikap tersebut (Yukl, 2013). Atasan yang mendukung dan memberikan umpan balik positif dapat memotivasi pegawai untuk terus mengembangkan sikap-sikap tersebut.

Rendahnya sikap harmonis, adaptif, dan kolaboratif di antara pegawai publik dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Berikut adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi: (1) kondisi lingkungan kerja: Lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menghambat pegawai dalam mengembangkan sikap harmonis, adaptif, dan kolaboratif. Misalnya, lingkungan kerja

yang penuh tekanan dan konflik dapat menghambat pegawai untuk bekerja sama dan beradaptasi dengan perubahan (Hadi et al., 2017), (2) kurangnya pelatihan dan pengembangan: Pelatihan dan pengembangan yang tidak memadai dapat menghambat pegawai dalam mengembangkan sikap harmonis, adaptif, dan kolaboratif. Pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat membantu pegawai untuk memahami pentingnya sikap-sikap tersebut dan bagaimana cara mengembangkannya (Alma'arif, 2015), (3) kurangnya dukungan dari atasan: Dukungan dari atasan sangat penting dalam membantu pegawai untuk mengembangkan sikap harmonis, adaptif, dan kolaboratif. Atasan yang mendukung dan memberikan umpan balik positif dapat memotivasi pegawai untuk terus mengembangkan sikap-sikap tersebut (Hadi et al., 2017). Contoh nyata seperti Studi kasus di Bank Syariah Indonesia Area Surakarta menunjukkan bahwa nilai adaptif adalah nilai dengan indeks responden paling rendah (Wulandari, D. R., & Rahmawati, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa masih ada tantangan dalam menerapkan sikap adaptif di lingkungan kerja tersebut.

Dampak Rendahnya Sikap Harmonis, Adaptif, dan Kolaboratif

Rendahnya sikap harmonis, adaptif, dan kolaboratif dalam organisasi dapat membawa dampak negatif yang signifikan, bagaikan badai yang menerjang ketenangan dan menghambat kemajuan. Di level individu, stres dan ketidaknyamanan melanda, bagaikan api yang membakar semangat dan motivasi. Kurangnya komunikasi dan kerja sama antar tim bagaikan tembok tebal yang menghambat sinergi dan produktivitas. Konflik dan ketidakpercayaan bagaikan racun yang meracuni hubungan antar anggota, memicu perpecahan dan disfungsi. Secara kolektif, kinerja organisasi terhambat, bagaikan perahu yang kehilangan arah di tengah lautan. Penurunan produktivitas bagaikan ombak yang menghantam, menggerus keuntungan dan menghambat kemajuan. Reputasi organisasi tercoreng, bagaikan kapal yang karam, kehilangan kepercayaan dan citra positif di mata publik.

Dampak ini bagaikan lingkaran setan yang terus berputar, menghambat organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun dan memelihara budaya yang harmonis, adaptif, dan kolaboratif. Upaya ini bagaikan membangun benteng kokoh untuk melindungi organisasi dari badai dan mengantarkannya menuju lautan kesuksesan. Peningkatan komunikasi dan kerja sama bagaikan membangun jembatan yang menghubungkan individu dan tim, membuka jalan untuk sinergi dan kolaborasi. Pemberian penghargaan dan pengakuan bagaikan angin segar yang membangkitkan semangat dan motivasi. Pengembangan dan pelatihan bagaikan air yang menumbuhkan benih-benih potensi dan bakat. Berikut ini adalah beberapa uraian dan penjelasan konprehensif tentang dampak

rendahnya sikap/perilaku harmonis, adaptif, dan kolaboratif terhadap kerja berkelanjutan pegawai publik:

Tabel 1. Dampak Rendahnya Sikap

Sikap	Dampak	Uraian
Harmonis	Konflik dan ketegangan di lingkungan kerja	Rendahnya sikap harmonis dapat menyebabkan konflik dan ketegangan di lingkungan kerja. Hal ini dapat terjadi karena kurangnya komunikasi dan rasa saling pengertian antar pegawai. Konflik dan ketegangan dapat mengganggu fokus dan konsentrasi pegawai, sehingga dapat menurunkan kinerja dan produktivitas
	Penurunan motivasi kerja	Rendahnya sikap harmonis dapat menyebabkan penurunan motivasi kerja. Pegawai yang merasa tidak nyaman dan tidak dihargai di lingkungan kerja akan kehilangan semangat dan motivasi untuk bekerja. Hal ini dapat menyebabkan penurunan kualitas kerja dan pelayanan publik.
	Meningkatnya turnover pegawai	Rendahnya sikap harmonis dapat menyebabkan penurunan motivasi kerja. Pegawai yang merasa tidak nyaman dan tidak dihargai di lingkungan kerja akan kehilangan semangat dan motivasi untuk bekerja. Hal ini dapat menyebabkan penurunan kualitas kerja dan pelayanan publik
Adaptif	Kesulitan dalam menyelesaikan tugas	Rendahnya sikap adaptif dapat menyebabkan kesulitan dalam menyelesaikan tugas. Pegawai yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan dan situasi baru akan kesulitan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Hal ini dapat menyebabkan penurunan kinerja dan produktivitas.
	Ketinggalan zaman	Rendahnya sikap adaptif dapat menyebabkan organisasi tertinggal zaman. Pegawai yang tidak mampu mengikuti perkembangan dan teknologi baru akan sulit untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Hal ini dapat menyebabkan organisasi kehilangan daya saing dan kepercayaan publik

Tabel 2. Lanjutan

	Ketidakmampuan untuk mengatasi krisis	Rendahnya sikap adaptif dapat menyebabkan organisasi tidak mampu mengatasi krisis. Pegawai yang tidak mampu beradaptasi dengan situasi krisis akan kesulitan untuk menyelesaikan tugas dan memberikan pelayanan publik. Hal ini dapat menyebabkan organisasi mengalami kerugian dan kerusakan yang besar
Kolaboratif	Kesulitan dalam menyelesaikan tugas secara bersama-sama	Rendahnya sikap kolaboratif dapat menyebabkan kesulitan dalam menyelesaikan tugas secara bersama-sama. Pegawai yang tidak terbiasa bekerja sama dengan orang lain akan kesulitan untuk menyelesaikan tugas yang membutuhkan kerja sama tim. Hal ini dapat menyebabkan penurunan kinerja tim dan organisasi
	Kurangnya inovasi	Rendahnya sikap kolaboratif dapat menyebabkan kurangnya inovasi. Pegawai yang tidak terbiasa bertukar ide dan berkolaborasi dengan orang lain akan sulit untuk menghasilkan ide-ide baru dan inovatif. Hal ini dapat menyebabkan organisasi kehilangan peluang untuk berkembang dan meningkatkan kualitas pelayanan publik
	Konflik antar tim	Rendahnya sikap kolaboratif dapat menyebabkan konflik antar tim. Pegawai yang tidak terbiasa bekerja sama dengan tim lain akan mudah terjadi miskomunikasi dan konflik. Hal ini dapat mengganggu

Solusi dan Strategi Peningkatan Sikap Harmonis, Adaptif, dan Kolaboratif

Organisasi yang harmonis, adaptif, dan kolaboratif laksana orkestra simfoni yang indah. Untuk meraih harmoni, jalinan komunikasi terbuka dan transparan perlu diciptakan, layaknya konduktor yang memimpin dengan jelas. Penyelesaian konflik yang konstruktif menjadi harmoni lain, bagaikan instrumen saling bersahutan menyelaraskan alunan melodi. Adapun lingkungan kerja yang kondusif dan kegiatan team building ibarat ruang latihan yang nyaman dan sesi latihan bersama, mempererat kekompakan dan kekeluargaan. Agar adaptif, pelatihan berkelanjutan laksana belajar partitur baru, dan budaya belajar ibarat ketekunan berlatih. Kesempatan mencoba hal baru bagaikan improvisasi solo yang berani, sedangkan feedback konstruktif menjadi koreksi yang membangun layaknya arahan sang pelatih. Kolaborasi optimal terwujud bak paduan suara yang indah, dibantu sistem manajemen proyek yang terstruktur ibarat partitur terperinci, serta platform online sebagai jembatan komunikasi yang lancar. Penghargaan atas kerja sama dan kegiatan kolaboratif bagaikan tepuk tangan meriah, memotivasi setiap anggota ibarat para pemain untuk terus harmonis, adaptif, dan berkolaborasi meraih kesuksesan organisasi.

Mewujudkan harmonisasi di antara pegawai publik adalah langkah penting. Ini dapat dicapai dengan menciptakan budaya komunikasi yang positif dan terbuka (Rahim, 2023) dalam hal ini strategi adalah pelatihan komunikasi dan penyelesaian konflik, yang membantu pegawai dalam berkomunikasi secara efektif dan menangani konflik, dengan mengelola konflik secara konstruktif melalui forum komunikasi internal yang transparan dan terbuka secara (Ashkanasy et., al 2005), ruang dialog yang aman dan kondusif dapat tercipta.

Meningkatkan sikap adaptif pada pegawai publik juga sangat penting. Kunci untuk mencapai ini adalah pelatihan dan pengembangan berkelanjutan melalui platform pembelajaran online dan offline (Wulandari, D. R., & Rahmawati, 2022), yang membekali mereka dengan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan perkembangan zaman. Dengan menanamkan budaya belajar yang positif melalui program mentoring dan coaching (Aryani & Rachmawati, 2021), rasa ingin tahu dan semangat belajar para pegawai dapat ditingkatkan.

Mendorong sikap kolaboratif adalah pilar utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang kuat. Dengan menciptakan budaya kerja sama tim dan kolaborasi melalui sistem manajemen proyek yang terstruktur (Thamrin, 2018) dan platform online untuk kolaborasi (Wulandari & Rahmawati, 2022), kerja sama dan sinergi antar pegawai dapat diperkuat. Memberikan penghargaan atas kerja sama dan kerja tim (Avolio & Hannah, 2008) adalah instrumen penting untuk memotivasi dan mendorong semangat kolaborasi.

Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif adalah dasar untuk menciptakan harmonisasi, adaptif, dan kolaborasi. Survei untuk mengetahui tingkat keharmonisan (Robbins & Judge, 2013) dapat membantu organisasi memahami kondisi dan kebutuhan pegawainya. Desain ruang kerja yang mendukung interaksi dan kolaborasi (Yukl, 2013) dapat mendorong komunikasi dan kerja sama antar pegawai.

Dengan menerapkan solusi dan strategi komprehensif ini, diharapkan dapat meningkatkan sikap harmonis, adaptif, dan kolaboratif di kalangan pegawai publik, yang pada akhirnya akan mendorong kinerja dan kualitas pelayanan publik yang optimal.

Tabel 2. Program dan Inisiatif untuk Meningkatkan Sikap Harmonis, Adaptif, dan Kolaboratif Sikap Harmonis

Sikap	Program	Tujuan	Inisiatif
Harmonis	Pelatihan komunikasi dan resolusi konflik	Meningkatkan kemampuan pegawai dalam berkomunikasi secara efektif dan menyelesaikan konflik dengan konstruktif.	Menciptakan budaya komunikasi terbuka dan transparan
	Forum komunikasi internal	Memberikan ruang dialog yang aman dan kondusif untuk bertukar informasi dan menyelesaikan masalah bersama	Mendorong penyelesaian konflik secara damai dan konstruktif
	Kegiatan team building	Memperkuat kerja sama dan membangun hubungan yang positif antar pegawai	Memberikan penghargaan kepada tim yang menunjukkan kerja sama yang baik
	Penghargaan atas kerja sama dan teamwork	Memotivasi dan mendorong semangat kolaborasi antar pegawai.	Menyelenggarakan kegiatan yang meningkatkan interaksi dan kerja sama antar pegawai
Adaptif	Pelatihan dan pengembangan berkelanjutan	Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai agar relevan dengan perkembangan zaman	Mendorong budaya belajar yang positif dan berkelanjutan.
	Program mentoring dan coaching	Membimbing dan mendorong pengembangan diri pegawai	Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mencoba hal baru.
	Seminar dan workshop tentang tren dan teknologi terbaru	Memperkenalkan pegawai kepada perkembangan terbaru di bidangnya	Menyediakan platform online untuk pembelajaran dan pengembangan.
	Sistem feedback yang konstruktif	Memberikan masukan yang membangun untuk membantu pegawai berkembang.	Memberikan penghargaan kepada pegawai yang berani mengambil risiko dan berinovasi.
Kolaboratif	Penerapan sistem manajemen proyek yang terstruktur	Memastikan kerja sama yang efektif dalam menyelesaikan proyek	Membangun budaya teamwork dan kolaborasi dalam organisasi.
	Platform online untuk kolaborasi	Mempermudah komunikasi dan koordinasi antar tim	Mendorong penggunaan platform online untuk kolaborasi.
	Program team building yang	Meningkatkan kemampuan bekerja sama dalam tim	Memberikan penghargaan kepada tim yang mencapai tujuan bersama.

Sikap	Program	Tujuan	Inisiatif
	fokus pada kolaborasi		
	Penghargaan atas kerja sama dan teamwork	Memotivasi dan mendorong semangat kolaborasi antar pegawai	Menyelenggarakan kompetisi yang mendorong kerja sama

Implementasi program dan inisiatif ini perlu disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi antara lain sebagai berikut: (1) instansi pemerintah dapat mengadakan pelatihan komunikasi dan penyelesaian konflik untuk meningkatkan kemampuan pegawainya dalam menyelesaikan konflik dengan konstruktif, (2) instansi pemerintah dapat menyediakan platform online untuk kolaborasi agar pegawainya dapat bekerja sama dengan mudah dan efektif, dan (3) instansi pemerintah dapat menyelenggarakan kegiatan pembentukan tim untuk memperkuat kerja sama dan membangun hubungan yang positif antara pegawainya.

KESIMPULAN

Dampak rendahnya sikap/perilaku harmonis, adaptif, dan kolaboratif terhadap kerja berkelanjutan pegawai negeri. Sikap harmonis mencakup kemampuan bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja, perilaku adaptif adalah kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, dan sikap kolaboratif adalah kemampuan bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Rendahnya sikap dan perilaku ini dapat berdampak negatif pada produktivitas dan efisiensi kerja pegawai negeri.

REFERENSI

- Alma'arif. (2015). Adaptive public leadership: Tantangan kepemimpinan menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN (MEA). *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah*, VIII, 15–29.
- Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 643–650. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.002>
- Aryani, D. A., & Rachmawati, F. (2021). Implementasi program mentoring dalam pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 201–214.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Peterson, M. F. (2005). The effects of workplace conflict on employee health and well-being. In *The handbook of organizational behavior* (C. L. Cooper, Ed., pp. 647–666). Blackwell Publishing.

- Athaya Arla Arthania, & Nurcahyanto, H. (2021). Ikan core values dan employer branding aparatur sipil negara berdasarkan surat edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang. *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi*, 1–26.
- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 331–347. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.4.331>
- Budiman, A. F. F., Setia, A. A. P., & Jauza, D. (2022). Penerapan etika pelayanan publik dalam mewujudkan good governance. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial*, 19(1), 64–74. <https://doi.org/10.54783/dialektika.v19i1.65>
- Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 453–466. <https://doi.org/10.1002/job.321>
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2007). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203810125>
- Dumalang, G. V. (2021). Adaptif, agile dan inovatif kunci SDM unggul. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 175–196. <https://doi.org/10.52316/jap.v17i2.84>
- Hadi, D., Mohammad, D., Siagian, T. H., Rahani, R., & Sukim. (2017). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi sikap toleransi di Indonesia. *Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan (PDSPK) Kemdikbud*, 28–29.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669–692. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.007>
- Hartel, C., & Ashkanasy, N. M. (2005). *Emotions in organizational behavior*. Psychology Press.
- Háša, S., & Brunet-Thornton, R. (2017). Impact of organizational trauma on workplace behavior and performance. *IGI Global*. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2021-4>
- Hayat. (2014). Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur pelayanan publik dalam kerangka Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang aparatur sipil negara. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 8(1), 31–44.
- Herwanto, S. T., & Hutasoit, T. E. (2023). Tingkat internalisasi core values BerAKHLAK peserta Latsar CPNS di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Karawang. *Contemporary Public Administration Review (CoPAR)*, 1(1), 24–45.
- Marquis, D. J., & Huston, C. J. (2019). *Leading in the 21st century: A framework for developing leaders who can meet the challenges of tomorrow*. Routledge.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

- Rahim, M. A. (2023). The impact of organizational culture on employee behavior and performance. IGI Global.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational behavior (15th ed.). Pearson Education.
- Thamrin, H. (2018). Manajemen proyek (Revisi). PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wijaya, A. F., & Ulum, M. C. (2019). Isu strategis tata kelola pembangunan berkelanjutan (Studi pada Kabupaten Sampang, Provinsi Jawa Timur). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 5(3), 384–388. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2019.005.03.16>
- Wulandari, D. R., & Rahmawati, D. (2022). Analisis nilai-nilai ASN di Bank Syariah Indonesia area Surakarta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 7(2), 189–204.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education.