

Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Adaptif di PT Jasamarga Tollroad Operator Melalui Aplikasi Jm Click 2.0

¹Annisa Umi Fauziah, ²Suryanto

Universitas Airlangga, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Email : annisa.umi.fauziah-2020@pasca.unair.ac.id,

suryanto@pskilogi.unair.ac.id

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Februari 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengembangan kompetensi kepemimpinan adaptif dapat membantu karyawannya untuk mengerjakan pekerjaannya dan apakah kompetensi tersebut bisa diperoleh melalui pembelajaran pada aplikasi JM Click 2.0. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tematik konten analisis, dilakukan wawancara karyawan PT. JMTO maupun karyawan penugasan dari PT. Jasa Marga yang menduduki jabatan sebagai *Supervisor Customer Service* di wilayah Surabaya untuk mendapatkan hasil mendalam dan detil. Didapati hasil dari penelitian ini adalah karyawan merasakan manfaat dari pembelajaran kompetensi kepemimpinan adaptif yang dinilai cukup aplikatif namun tetap menyadari tantangan yang ada dalam pembelajaran melalui aplikasi JM Click 2.0. Sehingga, rekomendasi yang dapat diberikan kepada organisasi adalah dengan menghimbau karyawan secara periodik untuk mengakses pembelajaran selain usaha untuk terus mengembangkan konten pembelajaran supaya didapatkan pembelajaran berkelanjutan, menarik dan tetap memerhatikan durasi.

Kata Kunci: Kompetensi, Pengembangan Kompetensi, Pembelajaran, Kepemimpinan Adaptif

PENDAHULUAN

Pengembangan kompetensi dilakukan organisasi agar dapat tetap bersaing dengan cara menambahkan kompetensi baru yang didapat dari interaksi antara situasi pekerjaan dengan lingkungan melalui pelatihan maupun pembelajaran (Pratiwi, 2012). Perubahan dan persaingan yang terfasilitasi oleh teknologi, membuat *adaptability* suatu organisasi tidak hanya berpatokan pada *hard-competency* melainkan *soft-competency* khususnya pada sikap adaptif seorang pemimpin.

Kepemimpinan adaptif diperlukan sebagai cara untuk tetap relevan dan mengatasi tantangan yang ada dalam organisasi terkait perubahan, utamanya dalam kemampuan memimpin karyawannya. Sebagaimana yang disebutkan oleh Wolor *et al.* (2021) perubahan akibat adanya digitalisasi dan teknologi membuat kecenderungan pemimpin yang disukai oleh karyawannya adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan beradaptasi dengan semakin tingginya tuntutan kehidupan berorganisasi.

PT. Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa operasional jalan tol dibawah naungan PT. Jasa Marga, membutuhkan kompetensi kepemimpinan yang adaptif akibat perkembangan teknologi di jalan tol, khususnya pada pembayaran dan layanan tol yang merupakan ranah tanggungjawab dari PT. JMTO. Oleh karena itu, diperlukan kompetensi tambahan bagi para pemimpinnya, tak terkecuali *Supervisor Customer*

Service yang akan terlebih dahulu terdampak secara langsung dengan perubahan tersebut.

Sebagai bagian dari PT. Jasa Marga, PT. JMTO memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensi karyawan melalui aplikasi milik perusahaan induk, JM Click 2.0, berisi berbagai pilihan pembelajaran yang dapat diakses secara *online*, kapan saja dan dimana saja. JM Click 2.0 dapat digunakan oleh seluruh karyawan grup usaha PT. Jasa Marga dengan berbagai macam fitur yang salah satunya adalah fitur pembelajaran dimana bahan ajarnya meliputi file buku pdf, ppt serta video seminar terkait dapat diakses kapan saja melalui aplikasi karena telah terintegrasi secara *online*.

Salah satu topik pembelajaran yang diusung adalah kepemimpinan adaptif oleh direktur anak perusahaan PT. Jasamarga Toll Maintenance (PT. JMTM) di pertengahan tahun 2020. Pembelajaran yang telah diputar 130 kali ini berisi tentang bagaimana pemimpin tetap terus relevan dengan mengadaptasi program budaya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) yang sebelumnya adalah APIC (*Agility, Professionalism, Integrity* dan *Customer-focus*) sebagai cara untuk mewujudkan visi-misi perusahaan (Hardian, 2020).

Hardian (2020) melanjutkan makna adaptif adalah kemampuan untuk; (1) *agile*, terbuka terhadap perubahan, bergerak lincah, cepat dan aktif, lalu (2) fleksibel, dengan bertindak proaktif untuk menggerakkan perubahan, (3) inovatif melakukan inovasi yang konsisten untuk menghasilkan perubahan serta

(4) kerjasama, menjalin hubungan dengan berbagai pihak. Sehingga, kepemimpinan adaptif yang dibutuhkan saat ini oleh organisasi menurut Hardian (2020) adalah seorang pemimpin yang berusaha melibatkan, memobilisasi dan memotivasi pengikutnya untuk berubah. Diikuti dengan kemampuan mengelola mental karyawan dan merespon kompleksitas kesulitan organisasi dalam menjalankan fungsinya. Oleh karenanya pemimpin harus sudah memiliki bekal yang cukup dalam hal kepandaian mengelola emosi, keadilan, karakter yang kuat dan kemampuan untuk berkembang.

Kembali pada studi kasus di PT. JMTO, perubahan yang akan terjadi selain peralihan pembayaran menggunakan kartu *e-toll* menjadi *Multi-Lane Free Flow* (MLFF) adalah berkurangnya karyawan *Custom Service* yang berarti pemimpin, terlebih dahulu pada tingkat *Supervisor Customer Service*, memiliki tantangan untuk mengelola orang yang jumlahnya lebih sedikit dengan baik dan tetap memenuhi ekspektasi organisasi ditengah kondisi perubahan yang tidak jarang menimbulkan kebingungan. Oleh karena itu, tepat apabila organisasi memberikan pembelajaran terkait kepemimpinan adaptif berdasarkan urgensi dilapangan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang ada terkait kepemimpinan adaptif melalui pembelajaran adalah milik Whiffen (2007) yang mengatakan bahwa menjadi adaptif harus mampu mengatasi masalah

teknikal dimana jawaban dari permasalahan tersebut dapat diambil dari pembelajaran. Berikutnya adalah Kuluski *et al.* (2020) yang melakukan penelitian pada organisasi terkait kesehatan dimana kompetensi atau kebutuhan karyawannya cenderung pada kemampuan *people-centred* perlu ditunjang dengan kompetensi baru yakni memasukkan prinsip dari kepemimpinan adaptif. Dengan begitu, organisasi akan terbantu dengan sikap pemimpin adaptif yang membantu karyawannya melalui segala tantangan dan kebutuhan baru dari pelanggan dengan memberikan tambahan nilai pada pengetahuan, ketrampilan dan perilaku melalui aksi dan dukungan yang nyata.

Adaptif sebagai kompetensi diperlukan dalam menghadirkan pola pikir yang bertumbuh, hasrat untuk mencoba meski telah mengalami kegagalan, dan kemampuan mengatasi rasa tidak nyaman terhadap komitmen tetapi berusaha menyelesaikannya dengan kerjasama dan cara-cara kreatif lainnya (Kuluski *et al.*, 2020).

Berikutnya adalah penelitian dari Nugroho dan Reza (2020) melakukan penelitian kepemimpinan adaptif dan mengkaitkannya dengan performa karyawan. Hasil yang ditemukan adalah adanya pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap performa kerja karyawannya akibat sikap proaktif yang diberikan. Terutama pada pemimpin adaptif yang berorientasi tugas pekerjaan.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa membentuk pemimpin adaptif membutuhkan pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pemimpin organisasi agar lebih proaktif dan mampu membantu karyawannya melewati perubahan dan perkembangan yang terus terjadi.

2. Pengertian Kompetensi dan Pengembangan Kompetensi

Kompetensi secara umum dipahami sebagai kemampuan atau keahlian apa saja yang dapat memastikan kesesuaian karakteristik individual seorang karyawan terhadap kebutuhan organisasi (De Vos *et al.*, 2015). Terdapat tiga jenis kompetensi merujuk pada Pratiwi (2012) yaitu; (1) kompetensi fungsional, apa yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, (2) kompetensi belajar, merujuk pada kemampuan karyawan untuk menguasai kebutuhan kompetensi yang baru, (3) kompetensi karir, bagaimana karyawan mengidentifikasi apa saja yang diperlukan untuk pengembangan karirnya.

Spencer dan Spencer (1993) melanjutkan terdapat lima karakteristik kompetensi yaitu; (1) motif, sesuatu yang secara spesifik dipikirkan dan mendasari tindakan, motif berarti mampu menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan yang mendukung tercapainya tujuan, (2) watak, yaitu respon terhadap situasi dan informasi, meliputi inisiatif, (3) konsep diri, berhubungan dengan nilai yang dimiliki dan citra diri berikut

kontrol diri, kepercayaan diri, (4) pengetahuan, pemahaman secara khusus atas bidang pekerjaannya disamping secara aktif mencari dan menyerap pengetahuan baru, (5) keahlian, kemampuan melaksanakan tugas fisik, memiliki cara berfikir analitis. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa karakteristik personal dari nomor (1) sampai (4) memengaruhi perilaku aksi yang menunjukkan sikap, didukung dengan keahlian hingga akhirnya didapatkan *outcome* performa kerja.

Apapun bentuknya, kompetensi ada pada dasar keahlian individu untuk menunjukkan pengetahuan dan ketrampilannya dalam menghasilkan produk atau jasa sesuai apa yang ditetapkan secara efektif (Palan, 2007; Shermon, 2004). Sehingga segala hal yang dapat dilakukan untuk menambah nilai *outcome* dapat dipertimbangkan sebagai kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi.

Cara tepat untuk mengembangkan kompetensi sehingga kemampuan karyawan dapat dipertahankan dan ditambah adalah melalui pelatihan, intervensi pembelajaran secara formal maupun *self-managed learning*, yang bertumpu pada kemandirian karyawan untuk mengembangkan dirinya (Pratiwi, 2012).

3. Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif secara spesifik berisi tentang perubahan dan bagaimana ia mampu menghadirkan kapasitas untuk meraih kesuksesan.

Lingkungan baru, kebijakan baru, tuntutan baru dan kombinasi antara ketiganya membutuhkan pemimpin yang dapat memenuhi tujuan organisasi. Tantangan utama pemimpin adaptif adalah kemampuan membangun hubungan dengan karyawannya dan menunjukkan apa saja hal esensial yang perlu dipertahankan sebagai warisan organisasi dan apa yang perlu dikembangkan (menguasai sikap konservatif dan progresif). Intinya adalah pemimpin yang dapat menanamkan perubahan pada nilai, kompetensi dan orientasi strategis di organisasi (Whiffen, 2007).

Terdapat beberapa hal yang harus dikuasai oleh pemimpin adaptif yakni kemampuan untuk; (1) observasi, yakni dapat membedakan masalah dan persoalan. Masalah didefinisikan sebagai keadaan yang tidak sesuai namun tidak ada kewenangan untuk menyelesaikannya. Sedangkan persoalan adalah keadaan yang tidak sesuai dan menjadi ranah pemimpin tersebut, (2) interpretasi, dilakukan setelah memahami persoalan yang terjadi dan memaknainya, cara termudah menggunakan metode pertanyaan 5W1H, (apa, mengapa, kapan, dimana dan siapa plus bagaimana) serta (3) intervensi, mampu mengambil tindakan untuk menyelesaikan persoalan dan keahlian mengelola sumberdaya yang dimiliki, termasuk waktu, karyawannya atau bawahan, kebijakan, anggaran dan sebagainya (Pusdiklat Kemendag, 2018).

4. Pembelajaran dan Metode Pembelajaran Berbasis Aplikasi

Pembelajaran adalah kegiatan yang tidak terpisahkan

dan merupakan proses seumur hidup. Shrivasta (2018) mengatakan pembelajaran telah menjadi gaya hidup manusia moderen saat ini, dimana informasi yang mereka butuhkan tersedia secara gratis melalui internet dan mereka mengaksesnya untuk menemukan jawaban dari persoalan atau sekedar menjawab rasa penasaran. Selaras dengan Dewi dan Nur (2014) yang mengatakan pembelajaran atau belajar adalah kegiatan untuk mendapatkan kompetensi, pengetahuan dan ketrampilan yang diinginkan.

Pembelajaran berbasis aplikasi dimana materi pembelajaran seperti video seminar, *handout*, PPT dan bahan ajar dalam bentuk pdf yang dapat diakses secara *online* termasuk sebagai metode *individualized self-paced e-learning online* seperti yang telah disebutkan sebelumnya dalam *self-managed learning*. Dalam hal ini, karyawan melakukan sendiri proses belajarnya melalui materi yang telah diberikan secara intranet maupun internet sebagai sumber materinya (Naidu, 2006). Dalam studi penelitian ini, pembelajaran hanya dapat dilakukan secara *online* (terutama pada materi video) karena tidak dapat diunduh dan hanya ada pada aplikasi terkait, JM Click 2.0.

Teknik pembelajaran seperti ini memiliki tantangan dan keuntungan tersendiri, yakni diperlukan pengolaan sistematis dan berkelanjutan supaya kerangka pembelajaran lebih mudah dipahami secara

mendalam. Sementara keuntungannya ada pada keterbukaan akses sehingga dapat diulang kembali 24/7 dan mengikuti kecepatan penyerapan pembelajaran sesuai dengan kemampuan masing-masing (Corbett dan Spinello, 2020). Selain itu, dapat digunakan untuk membangun komunitas pembelajaran karena dalam aplikasi JM Click 2.0 terdapat kolom Q&A yang memungkinkan diskusi secara interaktif.

METODE PENELITIAN

1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini berbentuk kualitatif yang digunakan untuk mengulas lebih dalam mengenai apakah kompetensi kepemimpinan adaptif dinilai mampu menunjang pekerjaannya dan apakah pembelajaran terkait kepemimpinan adaptif dapat dilakukan melalui aplikasi JM Click 2.0.

2. Subjek Penelitian

Diambil dari karyawan PT. Jasamarga Tollroad Operator (PT. JMTO) yang menjabat sebagai *Supervisor Customer Service* dan telah mengakses pembelajaran mengenai kepemimpinan adaptif di JM Click 2.0.

3. Analisis Data

Perolehan data primer (wawancara) dianalisis menggunakan tematik konten analisis yang akan diuraikan dan diinterpretasikan sesuai dari apa yang dituturkan oleh informan. Kemudian ditindaklanjuti dengan data sekunder yang dibutuhkan dari studi kepustakaan dimana kedua sumber data tersebut diolah

sesuai dengan fokus penelitian. Sehingga didapatkan adalah pola bermakna yang dimungkinkan dapat ditarik kesimpulan mengenai gambaran pengembangan kompetensi kepemimpinan adaptif melalui aplikasi JM Click 2.0.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan kepada karyawan PT. Jasamarga Tollroad Operator (PT. JMTO) dengan status *Supervisor Customer Service*, ditemukan tidak banyak yang mengakses fitur pembelajaran pada aplikasi JM Click 2.0, dimana sebagian dari mereka yang mengakses mengatakan untuk keperluan absensi (bagi *Supervisor Customer Service* penugasan dari PT. Jasa Marga) sementara sebagian lain hanya membuka aplikasi jika akan melakukan pengisian seperti *work block*, penilaian dan sebagainya. Namun, masih ditemukan *Supervisor Customer Service* yang memanfaatkan pembelajaran dikarenakan rasa keingintahuan dan kebutuhan untuk mengembangkan diri. Sehingga pembahasan penelitian ini hanya akan berfokus pada *Supervisor Customer Service* yang pernah mengikuti pembelajaran dengan topik spesifik kepemimpinan adaptif.

1. Kepemimpinan Adaptif di Lingkungan Organisasi yang Mengalami Perubahan

Sebagaimana isi materi yang disampaikan oleh direktur PT. Jasamaraga Tollroad Maintenance (PT. JMTM), organisasi membutuhkan karyawan yang adaptif, khususnya pemimpin yang diharapkan mampu menjawab

segala tantangan dari perubahan organisasi akibat perkembangan teknologi yang dialami oleh seluruh anak usaha PT. Jasa Marga, khususnya yang bertanggungjawab pada ranah operasional jalan tol, tak terkecuali PT. JMTO. Dalam kasus ini, karyawan yang berstatus *Supervisor Customer Service* menuturkan beberapa poin yang mereka dapatkan melalui video pembelajaran tersebut.

“Saya menangkap sebagai seorang pemimpin adaptif yang memiliki anak buah perlu ketrampilan dalam berkomunikasi, bagaimana bisa mengajak anak buahnya untuk bekerjasama menyelesaikan pekerjaan dengan baik” [MF]

“Adaptif yang penting tidak kaku dan cepat belajar, menyerap apa yang dibutuhkan, sekarang (ada) peraturan baru, target baru, pengelolaan (sistem) banyak yang baru, (perlu) integrasi dengan berbagai macam pihak dan harus menjadi pemimpin yang menyenangkan. Kalau anak-anak (bawahan) senang pasti kerjanya bagus” [OS]

“Saya rasa pemimpin harus punya dedikasi, adaptif dalam artian menurut saya itu serba bisa dan mau mengerjakan pekerjaan diluar job-desc nya. Saya sering melakukannya yang penting tujuan tercapai” [SS]

Dari penuturan tersebut dapat dipahami bahwa nilai kepemimpinan adaptif dari pembelajaran di aplikasi JM Click 2.0 masih dapat dipahami dan memiliki kesesuaian antara isi materi pembelajaran dengan apa

yang ditangkap oleh *Supervisor Customer Service* yakni kemampuan untuk berkomunikasi, berkolaborasi demi tercapainya tujuan. Melihat bagaimana *Supervisor Customer Service* tidak segan untuk mengajak, menciptakan lingkungan menyenangkan, berusaha untuk cepat mengikuti pembaharuan di organisasi dan membantu karyawannya secara aktif merupakan bagian dari kompetensi kepemimpinan adaptif di lingkungan yang terus berubah.

Saat ditanyakan lebih lanjut mengenai dampak pembelajaran terhadap pekerjaan mereka, sebagian besar narasumber setuju bahwa kepemimpinan adaptif baik untuk organisasi dan sangat dapat diaplikasikan dalam pekerjaan mereka. Namun, tidak menutup kemungkinan akan ditemukan beberapa *Supervisor Customer Service* yang dinilai tidak mampu melakukannya karena alasan tertentu sehingga menghambat terciptanya budaya atau kelangsungan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik lagi.

“Baik kalau semua supervisor disini punya kompetensi adaptif tapi (saya) pesimis kalau semua bisa sama. Ada yang diam saja” [JR]

“Selama ini saya rasa materi pembelajaran kepemimpinan adaptif kalau benar diterapkan, semua kompak seperti itu, budaya kerjanya akan berubah. Kedepannya (organisasi) bisa lebih baik lagi. Kalau sekarang masih belum jelas karena beberapa tidak kompak. Itu membuat teman-teman (anak

buah) bingung, nanti yang berusaha mengarahkan dikira cerewet” [MF]

“Perlu sekali menurut saya menjadi pemimpin adaptif, semua diawali dari pemimpinnya, kalau baik semuanya (anak buah) akan ikut baik, kalau pemimpinnya pintar, anak buah nggak salah jalan, ikut pintar.” [OS]

Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan adanya ketimpangan diantara *Supervisor Customer Service* mengenai kemampuan memimpin karyawannya. Peneliti mengasumsikan karena tidak semua *Supervisor Customer Service* mengikuti pembelajaran yang tersedia di aplikasi JM Click 2.0. Sebagian besar dari mereka yang telah mengikuti berpendapat pembelajaran sangat aplikatif namun harus menyeluruh supaya dapat terasa manfaatnya.

2. Pembelajaran Kepemimpinan Adaptif melalui Aplikasi JM Click 2.0

Setelah mengetahui bahwa pembelajaran kepemimpinan adaptif dapat diaplikasikan langsung dan sebagian besar *Supervisor Customer Service* menilai potensi dari pembelajaran tersebut. Maka, perlu diulas mengenai metode pembelajaran melalui aplikasi JM Click 2.0 yang didapati sebagai berikut.

“Saya sempat buka (pembelajaran di JM Click 2.0) tapi nggak sampai selesai full, saya cepat-cepat kan karena panjang hampir satu jam. Tapi intinya saya rasa adaptif itu perlu disituasi seperti ini karena kalau saya ingat itu membahas punya

kemampuan yang bisa dipakai diberbagai kondisi, mengikuti perkembangan jaman, (bisa) pakai teknologi, up-to-date” [NR]

“Saya pro pembelajaran seperti ini tapi konsekuensinya tidak semua karyawan punya keinginan untuk belajar tanpa disuruh. Menurut saya ini membantu tapi kok seperti tidak dikembangkan lebih lanjut dan detil, misal dibuatkan series untuk membahas satu topik yang sama. Jadi kesannya tidak sekali jalan lepas” [MF]

“Enak seperti ini (pembelajaran melalui aplikasi) daripada disuruh ke cabang atau kemana, (lokasinya) nanti jauh dari rumah, memakan waktu libur” [OS]

Didapati bahwa pembelajaran melalui JM Click 2.0 sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya mengenai tantangan pembelajaran *individualized self-paced e-learning online* yakni motivasi individu karyawan. Seperti NR yang mengakui tidak mengikuti pembelajaran secara lengkap sehingga membatasi pemahamannya terhadap topik kepemimpinan adaptif. Konsekuensi lainnya adalah tidak semua karyawan membuka aplikasi dan masih ditemukan kekurangan pengelolaan konten pembelajaran yang MF inginkan untuk lebih detil tidak satu topik satu video atau modul. Namun juga diketahui manfaat yang ternyata menguntungkan karyawan dengan kebebasan memilih jenis pembelajaran sesuai minat kapanpun dan dimanapun karena *online* tidak mengaruskan

mereka untuk datang ke cabang atau tempat yang telah disediakan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Demikian dapat disimpulkan bahwa pemeliharaan dan penambahan kompetensi baru bagi karyawan perlu dilakukan organisasi untuk tetap dapat bersaing ditengah perubahan akibat teknologi seperti yang dialami oleh PT. Jasamarga Tollroad Operator (PT. JMTO). Khususnya kompetensi kepemimpinan adaptif, sebagai kemampuan penting yang harus dimiliki oleh pemimpin (*Supervisor Customer Service*) agar tetap dapat relevan dan mampu secara proaktif membantu karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi yang tak jarang mengalami peningkatan tuntutan. Oleh karenanya, sebagai bagian dari perusahaan besar PT. Jasa Marga, memanfaatkan aplikasi JM Click 2.0 seharusnya dilihat sebagai kesempatan untuk pengembangan kompetensi karyawannya. Namun, masih saja ditemui kendala yang telah banyak diprediksikan oleh penelitian lain mengenai metode pembelajaran yang berdasarkan motivasi karyawan untuk belajar, *self-managed learning*.

Saran

Dengan begitu, saran bagi pengembangan pembelajaran yang sudah disiapkan di JM Click 2.0 adalah perlunya himabuan dan sosialisasi berkala kepada seluruh karyawan agar kerap mengaksesnya dengan diberikan penjelasan mengenai manfaat dari setiap pembelajaran yang diambil. Disamping JM Click 2.0 sendiri juga telah memberikan poin dari setiap

pembelajaran dan ter-update ke *leaderboard* sebagai bentuk *gamification* untuk menarik minat karyawannya. Ditambah ada *learning wallet* dimana poin tersebut dapat digantikan dengan *reward* pilihan. Namun, sepertinya itu masih belum efektif dalam menjangkau lebih banyak karyawan untuk belajar. Dikuatkan dengan hanya 130 kali tayangan pada video pembelajaran dengan topik kepemimpinan adaptif. Sehingga saran berikutnya adalah mencoba untuk membuat konten pembelajaran lebih tersistematis, menarik dan memperhatikan durasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Corbett, F., & Spinello, E. (2020). Connectivism and leadership: harnessing a learning theory for the digital age to redefine leadership in the twenty-first century. *Heliyon*, 6(1), e03250. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03250>
- De Vos, A., De Hauw, S., & Willemsse, I. (2015). An integrative model for competency development in organizations: the Flemish case. *International Journal of Human Resource Management*, 26(20), 2543–2568. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.1003078>
- Dewi, G., & Nur, L. (2014). Gina Dewi Lestari Nur, 2014 Pembelajaran Vokal Grup Dalam Kegiatan Pembelajaran Diri di SMPN 1 Panumbangan Ciamis Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu. *Yoanda Amallya*, 2008–2010.
- Hardian, R. (2020). Overcoming

- Business Challenges with Adaptive Leadership. *Commitment Commander Journey* pada Aplikasi JM Click 2.0.
- Kuluski, K., Reid, R. J., & Baker, G. R. (2020). Applying the principles of adaptive leadership to person-centred care for people with complex care needs: Considerations for care providers, patients, caregivers and organizations. *Health Expectations*, December. <https://doi.org/10.1111/hex.13174>
- Naidu, S. (2006). E-Learning: A Guidebook of Principles, Procedures and Practices, 2nd Revised Edition. New Delhi: Commonwealth Educational Media Center for Asia
- Nugroho, S. H., & Reza, H. K. (2020). The Analysis Of Adaptive Leadership Factors For Improving The Performance Of Company Organization. *Sttal Postgraduate-International Conference*, 4(1).
- Palan, R. (2007). Competency Management: Teknik Mneimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi. Jakarta: PPM
- Pratiwi, B. D. (2012). *Pengembangan Kompetensi Melalui Metode Pembelajaran E-Learning Di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.*
- Pusdiklat Kemendag. (2018). *Pemimpin Perubahan (Adaptive Leader)* diakses pada <http://psudiklat.kemendag.go.id/v2019/news/pemimpin-perubahan-adaptive-leader>.
- Sherman, G. (2004). Competency Based HRM: A strategy Resource for Competency Mapping. *Assesment and Development Centres*. New Delhi: Tate McGraw Hill Publishing Company Ltd.
- Shrivasta, A. (2018). Using connectivism theory and technology for knowledge creation in cross-cultural communication. *Research in Learning Technology*, 26(1063519), 1–16. <https://doi.org/10.25304/rlt.v26.2061>
- Spencer, M. & Spencer, L. (1993) *Competence at Work Models for Superior Performance*. New Yorl: John Wiley & Sons, Inc.
- Sunarsi, D., & MM, C. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Dki Cabang Pembantu Pondok Labu-Jakarta Selatan. *JENIUS (Jurnal Ilm. Manaj. Sumber Daya Manusia)*, 1(1), 22-51.
- Whiffen, H. (2007). Becoming an Adaptive Leader. *Military Review*, 87(6), 108.
- Wolor, C. W., Nurkhin, A., & Citriadin, Y. (2021). Leadership style for millennial generation, five leadership theories, systematic literature review. *Quality - Access to Success*, 22(184), 105–110. <https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.13>.