

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintahan yang baik adalah pemerintahan dengan tata kelola organisasi yang baik mengedepankan prinsip keterbukaan, keadilan, profesionalisme dan dapat dipertanggungjawabkan, dan menjadi sebuah kewajiban pemerintah untuk menciptakan pemerintahan yang baik sesuai dengan cita-cita yang diharapkan bersama, dan salah satu output dari prinsip pemerintahan yang baik adalah kinerja. Sebagaimana dalam teori birokrasi yang diprakarsai oleh Max Weber (1989) bahwa dalam birokrasi memberikan konsep organisasi yang efisien dan terorganisir dengan baik, dimana organisasi birokratik ada struktur hierarki yang jelas sehingga setiap tingkatan memiliki kekuasaan dan tanggung jawab tertentu, demikian pula kepemimpinan diorganisasikan secara vertikal, dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah (Meier, 2017).

Organisasi publik, seperti lembaga pemerintah, dihadapkan pada dinamika lingkungan yang terus berubah. Perubahan kebijakan dan regulasi pemerintah, baik di tingkat nasional maupun lokal telah memaksa organisasi untuk menyesuaikan strategi operasional dan kebijakan internal mereka. *Good Governance* memainkan peran yang sangat krusial dalam mengelola banyak perubahan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi publik. Prinsip-prinsip *Good Governance*, seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat, menjadi pedoman dalam

menavigasi tantangan yang berasal dari perubahan kebijakan dan regulasi (World Bank, 1990). Perubahan kebijakan yang seyogyanya tidak mengurangi esensi pencapaian kinerja pegawai, bahkan diharapkan mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai memegang peran penting dalam mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individual. Sebuah organisasi apapun akan sulit mencapai tujuannya jika para pegawainya tidak memiliki kinerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan gambaran dari sumberdaya manusia yang berkualitas, kinerja ini mencerminkan keberhasilan dari pegawai. Oleh karena keberhasilan kinerja pegawai akan memberikan “positif multiplier effect” kepada kinerja organisasi. Sedangkan kinerja organisasi merupakan pembuktian esensial bagi organisasi dalam menjaga keberlangsungan mereka.

Kinerja telah menjadi terminologi atau konsep penting dalam berbagai pembahasan menyangkut organisasi, melalui kinerja pegawai mereka. Sehingga kinerja akan selalu menjadi isu aktual karena apapun organisasinya, kinerja merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. Dengan kata lain, pencapaian kinerja organisasi menunjukkan tingkat keberhasilan organisasi. Pencapaian organisasi tersebut selanjutnya menjadi ukuran efektif tidaknya suatu organisasi. Mangkunegara (2020) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja dapat dipahami sebagai hasil dari aktivitas kerja individu dalam organisasi (Sonnentag & Frese, 2002), yang dipengaruhi oleh dukungan organisasi, kapasitas manajerial, dan tugas masing-masing individu (Simanjuntak, 2002). Kinerja juga mencakup pekerjaan yang harus dilakukan serta cara mencapainya (Abubakar et al., 2019), dan kontribusi terhadap pengembangan kapabilitas inti organisasi (Çetin & Aşkun, 2018). Selain itu, pegawai merupakan sumber peningkatan kinerja, yang seharusnya bertahan dan tidak berencana untuk keluar (Goleman, 2018).

Para peneliti sepakat bahwa kinerja sebagai hasil dari aktivitas kerja individu dalam organisasi yang mencakup kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Pengertian ini melibatkan berbagai faktor, seperti dukungan organisasi, kapasitas manajerial, serta tugas yang diemban oleh masing-masing individu. Kinerja tidak hanya mencakup hasil kerja, tetapi juga cara mencapai hasil tersebut dan kontribusinya terhadap pengembangan kapabilitas inti organisasi.

Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan produktivitas karyawan (Cahyati & Adelia, 2024; Perawati & Badera, 2018). Budaya organisasi yang kuat dan mendukung, dengan nilai-nilai yang sejalan dan iklim kerja yang positif, berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi (Jumawan et al., 2024; Nuranisa, 2024). Juga, kearifan lokal dan keragaman pegawai menciptakan sinergi dalam interaksi,

menghasilkan lingkungan kerja produktif dan memaksimalkan potensi karyawan (Cahyati & Adelia, 2024).

Provinsi Papua Barat merupakan hasil pemekaran dari Provinsi Papua yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 45 Tahun 1999. Namun, implementasi pemekaran ini menghadapi penolakan dari sebagian masyarakat Papua, yang khawatir terhadap dampaknya terhadap otonomi khusus dan identitas budaya mereka. Akibatnya, pelaksanaan pemekaran tertunda hingga dikeluarkannya Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2003 oleh Presiden Megawati Soekarnoputri, yang memerintahkan percepatan pelaksanaan UU No. 45 Tahun 1999 (<https://www.ptundenpasar.go.id/artikel/baca/3?utm>)

Pemekaran Papua menjadi Provinsi Papua Barat bukan sekadar kebijakan administratif, melainkan respons atas tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang lebih baik dan keadilan pembangunan. Meski didasari oleh Undang-Undang Nomor 45 Tahun 1999 dan diperkuat Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2003, implementasinya tidak berjalan mulus. Penolakan dan kekhawatiran sebagian masyarakat memperlihatkan bahwa pemekaran membawa harapan sekaligus tantangan besar, terutama dalam hal kesiapan birokrasi.

Dalam kondisi ini, pegawai memegang peran kunci. Mereka bukan hanya pelaksana tugas negara, tapi juga simbol hadirnya pemerintah di tengah masyarakat. Kinerja pegawai menjadi indikator utama berhasil atau tidaknya pemekaran dalam menjawab aspirasi rakyat Papua. Namun,

hingga kini, belum banyak penelitian yang menggambarkan secara utuh bagaimana pegawai beradaptasi dan bekerja di tengah kompleksitas wilayah baru ini.

Budaya inovatif (*innovative culture*) dalam bekerja adalah lingkungan kerja yang mendorong pemikiran kreatif, kolaborasi, dan eksperimen untuk menciptakan solusi baru dan meningkatkan efisiensi. Inovasi merupakan sebuah proses individualis, strukturalis dan interaktif. Asumsi dasarnya adalah bahwa individu menyebabkan inovasi, inovasi ditentukan oleh karakteristik struktural, dan inovasi ditumbuhkan oleh interaksi struktural pengaruh struktural dan tindakan individu. Pemerintah pusat telah menginisiasi berbagai langkah inovatif untuk meningkatkan kinerja pegawai di Papua pasca-pemekaran wilayah. Salah satunya adalah program magang yang memungkinkan pegawai Papua untuk belajar langsung di instansi pemerintah pusat dan daerah lain, tujuannya memperluas wawasan, meningkatkan kompetensi, serta memperkuat jejaring kerja pegawai Papua dalam upaya memperbaiki kualitas birokrasi di daerahnya (<https://archiveweb.lan.go.id/?p=18155&utm>).

Selain itu, pemerintah mendorong pegawai Papua untuk menciptakan inovasi berbasis kearifan lokal guna meningkatkan pelayanan publik yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat. Papua sebagai "*local champions*" yang mampu merancang masa depan Papua yang lebih baik melalui pendekatan yang inklusif dan toleran (<https://www.askara.co/read/2022/11/17/32047/wapres-kepada-asn-muda->

papua%3A-ciptakan-berbagai-inovasi-berbasis-kearifan-lokal?utm). Oleh karena itu, inovasi harus terjadi baik di sektor publik maupun swasta. Menurut (Borins, 2014) bahwa dewasa ini inovasi sangat mendesak diterapkan di sektor publik (pemerintahan), terutama di pemerintahan daerah di seluruh negara di dunia. Menurutny, birokrasi yang inovatif adalah birokrasi yang lancar (*fluid*) dan fleksibel karena ramping, menerapkan manajemen mutu, mendayagunakan teknologi informasi dan memandang masyarakat sebagai konsumen yang harus dilayani seperti raja.

Untuk mengoptimalkan pelaksanaan ketentuan Pasal 390 Undang-Undang No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, terbentuk Peraturan Pemerintah (PP) No 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah atau pembaruan dalam penyelenggaraan Pemda. PP No 38 Tahun 2017 bahwa inovasi daerah diselenggarakan berdasarkan sembilan prinsip yaitu peningkatan efisiensi, perbaikan yang efektif, perbaikan kualitas pelayanan, tidak menimbulkan konflik kepentingan, berorientasi kepada kepentingan umum, dilakukan secara terbuka, memenuhi nilai kepatutan, dan dapat dipertanggungjawabkan hasilnya tidak untuk kepentingan diri sendiri (<https://peraturan.bpk.go.id/Details/51722/pp-no-38-tahun-2017?utm>).

Saat ini, budaya inovasi kerja pegawai di Provinsi Papua Barat tampak jelas dari sisi peningkatan efisiensi pelayanan publik, seiring dengan implementasi Sistem Informasi Manajemen Daerah (SIMDA). SIMDA, yang dirancang untuk membantu pengelolaan keuangan dan

administrasi pemerintahan daerah, mendorong transparansi dan akuntabilitas. Pengelolaan anggaran menjadi lebih terbuka dan setiap transaksi dapat dipantau secara real-time, mengurangi kemungkinan penyalahgunaan dana. Administrasi yang sebelumnya manual kini terintegrasi dan terdokumentasi secara digital, mengurangi kesalahan dan mempercepat penyelesaian tugas. Pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih cepat dan responsif, meningkatkan kualitas pelayanan publik. Implementasi SIMDA mencerminkan perubahan budaya kerja yang inovatif, di mana pegawai terbuka terhadap teknologi baru, terlibat dalam kolaborasi dan pelatihan, serta berorientasi pada hasil dan perbaikan berkelanjutan. Dampak positif dari budaya inovasi ini meliputi peningkatan kepercayaan publik, efisiensi biaya, dan motivasi kerja pegawai. Bentuk budaya inovasi lainnya yang terlihat di kalangan pegawai Provinsi Papua Barat adalah praktik feedback yang konstruktif dan dilakukan secara terbuka. Pegawai dapat secara aktif terlibat dalam memberikan dan menerima masukan yang membangun, yang telah menjadi bagian integral dari budaya kerja mereka. Melalui feedback yang konstruktif, pegawai dapat menyempurnakan ide-ide mereka, mengidentifikasi area untuk perbaikan, dan terus berkembang dalam tugas mereka.

Sejumlah penelitian telah mengeksplorasi pengaruh budaya inovatif terhadap kinerja pegawai seperti penelitian Rizki et al (2019), Yan & Wei (2011) bahwa budaya inovasi meningkatkan orientasi prestasi dan kinerja pegawai. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Astrama et al (2020)

menekankan pengaruh positif budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif dan kinerja karyawan, dengan budaya organisasi memediasi budaya organisasi. Sementara, penelitian Wei et al (2013) menambahkan perspektif yang berbeda, menyarankan bahwa peran moderasi dari pembagian informasi dapat meningkatkan efek positif dari budaya inovatif terhadap sikap dan persepsi pegawai.

Imamoglu et al (2022), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan budaya inovatif, pembelajaran organisasional, dan inovasi teknologi terhadap kinerja. Penelitian Santoso et al (2020), menemukan bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun dalam penelitiannya menekankan bahwa penting kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi dengan pembelajaran organisasi sebagai mediasi. Semua orang harus terbiasa untuk melakukan sesuatu yang baru, berani mencoba hal-hal baru. Tidak membiasakan diri untuk mencari kenyamanan, tetapi menjadikan diri kreatif dalam menghadapi perubahan dan kedinamisan (Khan et al., 2021). Penelitian (Al-Khatib et al., 2021) menemukan bahwa budaya yang inovatif meningkatkan kinerja yang inovatif, sedangkan budaya konservatif mengurangi peluang inovasi dalam bekerja.

Budaya dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang paling mungkin untuk mempromosikan perilaku inovatif pegawai, yaitu mendorong mereka untuk merangkul inovasi sebagai nilai inti organisasi. Mengadopsi inovasi dalam konteks perubahan konstan sehingga memotivasi pegawai

lain untuk terus belajar. Menurut Martinez (2010) budaya organisasi sebagai budaya yang mendukung kreativitas dan inovasi, yaitu lingkungan kerja menyenangkan, kepercayaan terhadap rekan kerja, dan dukungan manajemen untuk inovasi. Menciptakan budaya inovatif dalam bekerja adalah suatu proses yang melibatkan berbagai langkah dan komponen untuk mendorong kreativitas, kolaborasi, dan kemajuan dalam suatu organisasi (Jiatong et al., 2022; Yang et al., 2020).

Budaya tidak tumbuh dalam ruang hampa, melainkan terbentuk dari nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang hidup di mana organisasi itu berada. Di Papua, budaya lokal yang menjunjung tinggi solidaritas, gotong royong, penghormatan terhadap sesepuh, serta ikatan kekeluargaan yang kuat, tercermin dalam praktik-praktik kerja organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi cerminan budaya lokal yang hidup, baik dalam cara pengambilan keputusan, gaya komunikasi yang lebih bersifat kekeluargaan, maupun dalam penekanan pada keharmonisan. Organisasi yang mampu mengakomodasi dan memadukan nilai-nilai budaya lokal ini ke dalam sistem dan tata kelola kerja, maka akan tercipta lingkungan kerja yang lebih sesuai dengan identitas kultural setempat. Budaya organisasi yang merefleksikan nilai-nilai budaya lokal, tidak hanya menciptakan rasa memiliki dan kenyamanan bagi anggota organisasi, tetapi menjadi dasar untuk melahirkan budaya inovatif.

Mengingat bahwa budaya inovatif dalam bekerja sangat dibutuhkan adanya role model, adanya inisiatif dari pimpinan untuk melakukan inovasi,

karena bagaimanapun juga dalam sebuah organisasi selalu diperlukan adanya role model, untuk bisa membangun tim dengan semangat inovasi tinggi. Faktor yang dapat mempengaruhi budaya inovatif untuk mencapai kinerja adalah kepemimpinan. Lingkup organisasi pemerintah (publik) memiliki peran sentral dalam mendukung kinerja pegawainya. Sistem kerja organisasi publik dijalankan secara hirarki dengan kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan sebagai tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Pola kepemimpinan memainkan peranan penting dalam meningkatkan kinerja, karena sesungguhnya seluruh faktor eksternal yang dapat meningkatkan kinerja individual berasal dari penampilan dan pola kepemimpinan. Hubungan antara pemimpin dengan pegawai merupakan hubungan saling ketergantungan yang umumnya tidak seimbang. Bawahan pada umumnya merasa lebih tergantung kepada pemimpin daripada sebaliknya (Cai et al., 2018; Huber & Joseph, 2021).

Kepemimpinan di Provinsi Papua Barat telah mendapatkan banyak apresiasi dari berbagai pihak. Gubernur dikenal dengan sikap kepemimpinannya yang responsif dan mudah mempengaruhi bawahannya. Hal ini mencerminkan kemampuannya dalam membangun hubungan yang baik dengan pegawai. Namun, di balik keberhasilan tersebut, beberapa kritik yang mencuat terkait gaya kepemimpinan. Lemahnya sistem pengendalian internal dan masih tingginya tingkat ketidakpatuhan terhadap pengelolaan keuangan daerah. Hal ini tercermin dari ketidaktertiban

bawahan dalam penatausahaan dana bantuan operasional sekolah (BOS), pengelolaan belanja hibah yang belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan, serta pengendalian aset tetap yang belum memadai (Koreri, 2022). Selain itu, dinilai kurang responsif terhadap dinamika transisi kepemimpinan, sebagaimana terlihat dari ketidakhadirannya dalam pelantikan pejabat Gubernur Papua Barat (Republika, 2022), yang memunculkan kesan minimnya kesiapan dalam menjaga kesinambungan pemerintahan. Meskipun menunjukkan komitmen terhadap aspirasi masyarakat dengan memfasilitasi proses pemekaran Daerah Otonomi Baru (DOB) Manokwari Barat, dalam kepemimpinannya kurang mampu menyatukan perbedaan pendapat antar pemangku kepentingan. Hal ini menyebabkan lambannya proses realisasi perubahan struktural yang diharapkan (Antara Papua Barat, 2022). Kelemahan-kelemahan ini menunjukkan bahwa pencapaian administratif tidak selalu sejalan dengan efektivitas kepemimpinan dalam merespons kebutuhan strategis dan dinamika sosial-politik daerah.

Salah satu bentuk kepemimpinan yang penting dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional bukan hanya tentang memiliki kharisma dan kemampuan untuk memotivasi, tetapi juga tentang merangsang inovasi, pemecahan masalah, dan keterbukaan dalam organisasi. Gubernur di Papua Barat telah menunjukkan beberapa aspek dari kepemimpinan transformasional ini. Dengan mendengarkan dan merespons kebutuhan pegawai, ia berhasil

meningkatkan kepercayaan dan membangun hubungan kerja yang lebih erat. Namun, untuk mencapai tingkat kepemimpinan yang benar-benar transformasional, perlu ada penekanan yang lebih besar pada beberapa elemen kunci. Seorang pemimpin transformasional harus mampu menginspirasi visi yang jelas dan menarik bagi organisasi. Mereka harus dapat mengkomunikasikan tujuan jangka panjang yang menggugah semangat dan komitmen dari seluruh anggota tim. Visi yang kuat ini memberikan arah dan makna pada pekerjaan sehari-hari, membantu pegawai melihat bagaimana kontribusi mereka berdampak pada pencapaian tujuan besar organisasi.

Kemudian, pemimpin transformasional harus mendorong inovasi dan kreativitas. Ini berarti memberikan ruang bagi bawahan untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah. Aspek penting dari kepemimpinan transformasional adalah keterbukaan dan transparansi. Pemimpin harus memastikan bahwa proses pengambilan keputusan melibatkan masukan dari berbagai pihak dan mempertimbangkan berbagai perspektif. Pemimpin transformasional berfokus pada pengembangan individu dalam tim mereka. Mereka mengenali potensi unik dari setiap anggota tim dan berusaha untuk mengembangkannya melalui mentoring, pelatihan, dan pemberian tanggung jawab yang lebih besar.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi dan memotivasi untuk mencapai tingkat yang

lebih tinggi dengan menggairahkan visi, memberdayakan, dan mengembangkan potensi mereka. Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan mencapai tugas dengan cepat dan memenuhi standar organisasi/perusahaan (Breevaart et al., 2014). Seorang pemimpin yang luar biasa selalu diharapkan untuk melibatkan bawahan dalam pekerjaannya dengan kuat, sehingga bawahan akan merasa termotivasi, terikat secara emosional, berkomitmen untuk masa depan dan memahami visi masa depan melalui kontribusi para pemimpin yang penuh semangat.

Sebuah penelitian yang dilakukan Agyenim-Boateng & Ghansah (2019) kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan budaya inovasi. Juga, penelitian Sueb & Sopiah (2023) bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam mendorong perilaku kerja yang inovatif. Penelitian Hooi & Chan (2022b) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek mediasi pada hubungan antara digitalisasi tempat kerja dan budaya inovatif. Berbeda dengan penelitian Rizki et al (2019) bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi perilaku inovasi. Juga Makena (2017) dan Arfati (2017) bahwa kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap inovasi. Penelitian Lasrado & Kassem (2020) menemukan bahwa menghadirkan keterlibatan sebagai sebuah kultur mengarah pada keikutsertaan menyeluruh dan keikutsertaan kompleks dari para pegawai.

Penelitian yang dilakukan Savira & Tasrin (2018) bahwa nilai-nilai lokal dapat digunakan sebagai instrumen untuk memfasilitasi inovasi pelayanan publik, model budaya berbasis inovasi yang berkelanjutan, inklusif dan kontekstual dapat dikembangkan dengan mempertimbangkan nilai-nilai lokal. Sementara, penelitian Drajat et al (2020) bahwa penerapan prinsip keberlanjutan dalam organisasi terjadi melalui perubahan nilai-nilai yang dianut dan kepercayaan lebih dari pegawai terhadap nilai-nilai tentang etika dan tanggung jawab. Namun penelitian oleh Devi et al (2018) menemukan bahwa kearifan lokal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya di Papua beranekaragam dan unik yang kemudian menjadi ciri khas tersendiri bagi orang Papua. Papua memiliki 255 suku bangsa yang tersebar luas pada tujuh wilayah adat Papua, diantaranya wilayah adat Mamta, Saireri, Me-pago, La-pago, dan Ha-anim di provinsi Papua. Kemudian, ada wilayah adat Domberay dan Bomberay di Provinsi Papua Barat. Dari 255 suku bangsa itu, pastinya memiliki budaya dan kebudayaannya masing-masing berdasarkan wilayah adatnya sendiri https://infokebudayaanpapua.blogspot.com/2010/02/buku-pemetaan-suku-suku-di-tanah-papua_20.html?utm.

Salah satu bentuk budaya lokal masyarakat di Papua yang dikenal adalah istilah *igya sher hanjob*, yang sangat kental di kalangan suku Arfak di Provinsi Papua Barat. Dalam masyarakat ini, peran kepala suku, yang disebut *Moskur*, sangat dominan dalam pemerintahan. Menurut pandangan

tradisional, kepemimpinan harus memiliki batas-batas tertentu dan keputusan dari kepala suku adalah hal yang tidak dapat dibantah.

Organisasi sosial orang Arfak berpusat pada lembaga adat yang dipimpin oleh seorang Moskur, yang memiliki keunggulan dan pengaruh besar dalam kehidupan masyarakat. Kepala suku mendapatkan legitimasi dari masyarakat karena kekayaan mereka berupa barang-barang tradisional dan jaringan pribadi yang luas di masyarakat dan pemerintahan. Selain itu, mereka berperan sebagai penengah dalam penyelesaian perselisihan.

Permasalahan yang terjadi di masyarakat sangat bergantung pada kepala suku, yang memiliki peran sentral dalam menjaga harmoni dan kestabilan sosial. Kepala suku ini adalah figur yang dihormati dan dipercaya oleh masyarakat adat, dan keputusannya dipandang sebagai final dan mengikat. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya posisi kepala suku dalam struktur sosial suku Arfak, di mana mereka tidak hanya sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai simbol kekuatan dan kestabilan budaya (Sumiarni, 2018).

Dalam struktur pemerintahan formal, kepala suku memiliki peran penting dalam berkolaborasi dengan pemerintah, terutama dalam memastikan kebijakan yang dijalankan sesuai dengan kebutuhan masyarakat adat. Kearifan lokal, seperti yang diwakili oleh suku Arfak, memerlukan legitimasi formal agar dapat berkontribusi terhadap regulasi pemerintah. Kolaborasi ini memperkuat hubungan antara pemerintah dan

masyarakat adat, menciptakan kebijakan yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Inovasi daerah, sebagaimana diatur dalam UU No. 23 Tahun 2014 dan PP No. 38 Tahun 2017, memberikan ruang bagi pemerintah daerah untuk mengembangkan kebijakan berbasis kearifan lokal. Pemerintah daerah diharapkan tidak takut berinovasi, karena hal ini dapat mempercepat pembangunan dan meningkatkan daya saing daerah (Fadrullah & Syam, 2024).

Di Papua Barat, dominasi pejabat asli Papua dalam struktur pemerintahan mencerminkan pentingnya representasi lokal. Kepala suku berfungsi sebagai penghubung antara masyarakat adat dan pemerintah, memastikan kebijakan yang diterapkan sesuai dengan aspirasi lokal. Meskipun pemerintahan berbasis kearifan lokal berjalan, tantangan tetap ada dalam menciptakan inovasi dan kinerja yang lebih cepat. Pejabat asli Papua menghadapi kesulitan terkait pendidikan, teknologi, dan pengalaman administratif, yang menghambat mereka dalam memenuhi tuntutan kerja yang dinamis (Lesnussa et al., 2024).

Selain itu, kepala suku dan pejabat lokal memiliki legitimasi kuat di masyarakat, adaptasi terhadap perubahan dan inovasi dalam sistem pemerintahan modern memerlukan waktu dan upaya yang signifikan. Pemerintah Provinsi Papua Barat perlu mengembangkan strategi yang tidak hanya menghormati dan melestarikan nilai-nilai budaya lokal, tetapi juga meningkatkan kapasitas dan keterampilan pejabat lokal. Program pelatihan, pendidikan berkelanjutan, dan dukungan teknis harus

diintensifkan untuk memastikan bahwa pejabat pemerintahan asli Papua dapat bersaing dan memenuhi tuntutan kerja yang tinggi.

Pejabat lokal tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan administratif, tetapi juga pada pengelolaan keragaman yang ada di lingkungan kerja. Keragaman pegawai, yang mencakup berbagai latar belakang budaya, pengalaman, dan perspektif, memiliki peran penting dalam memperkaya proses pengambilan keputusan dan kebijakan pemerintahan daerah.

Keragaman pegawai dapat menjadi faktor lain yang menentukan budaya inovatif serta menunjang kinerja pegawai. Keragaman pegawai memiliki peran yang sangat penting dalam memecahkan masalah organisasi. Keragaman (*diversity*) pegawai merupakan istilah yang semakin populer dalam dunia bisnis. Secara umum, istilah ini mengacu pada berbagai latar belakang, perspektif, dan pengalaman yang dibawa pegawai ke tempat kerja mereka (Gaidhani et al., 2019).

Ketika organisasi memiliki kelompok pegawai yang beragam dalam hal latar belakang, pengalaman, keterampilan, dan pandangan, ini dapat memberikan sejumlah manfaat dalam proses pemecahan masalah. Penghindaran bias dan kelompok berpikir (*Groupthink*), pegawai dengan keragaman dapat membantu menghindari bias dan kelompok berpikir yang mungkin muncul dalam kelompok yang homogen sehingga ini memungkinkan adanya pertimbangan yang lebih objektif terhadap masalah dan solusi yang diusulkan. Penelitian telah menunjukkan bahwa organisasi

yang menganut budaya keragaman lebih cenderung mencapai kinerja yang lebih baik dan memiliki tingkat inovasi yang lebih tinggi (Luu et al., 2019; Nweiser & Dajnoki, 2022). Penelitian yang dilakukan (Jones et al., 2020) menunjukkan bahwa keragaman berdampak signifikan terhadap kinerja inovasi. Dengan memanfaatkan keragaman, sebuah organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja lebih inklusif dan inovatif, serta membantu meningkatkan kreativitas, kolaborasi, dan produktivitas.

Di Papua, khususnya di Provinsi Papua Barat, peralihan menuju desentralisasi yang diharapkan sebagai sarana untuk memberdayakan masyarakat lokal, mendorong pembangunan, dan menumbuhkan rasa otonomi, ternyata menghadapi kenyataan yang jauh lebih kompleks. Langkah ini tidak hanya membawa harapan, tetapi juga memunculkan berbagai tantangan, termasuk konflik budaya politik yang mengakar dan sering kali berujung pada ketidakpuasan serta keresahan di kalangan masyarakat.

Sebuah fakta yang dikemukakan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menemukan adanya “penyakit birokrasi” di Papua, di mana pegawai diangkat karena kedekatan keluarga dan hubungan kekeluargaan, bukan berdasarkan kompetensi. Fenomena ini menghambat optimalisasi pendapatan daerah dan memicu terjadinya korupsi, bahwa kedekatan tersebut berpotensi menghasilkan sumber daya manusia yang tidak kompeten (<https://news.detik.com/berita/d-7422324/kpk-ada-penyakit-birokrasi-di-papua-asn-diangkat-karena-kedekatan-keluarga?utm>).

Isu mencolok terkait dengan hal ini adalah perbedaan perlakuan terhadap kepala suku dibandingkan dengan pegawai pemerintahan lainnya. Anak raja atau kepala suku yang menjadi aparatur pemerintahan sering kali diberikan peluang lebih besar dan lebih terbuka. Hal ini menciptakan keragaman dalam struktur pegawai pemerintah, di mana kepala suku dan keturunan mereka mendapatkan keistimewaan yang tidak dirasakan oleh pegawai lainnya. Keragaman ini, meskipun mencerminkan dinamika sosial dan budaya Papua, juga membawa konsekuensi negatif. Kerentanan terhadap korupsi, inefisiensi, dan kapasitas yang tidak memadai menjadi isu yang signifikan. Banyak pemerintah daerah di Papua mengalami kesulitan dalam mengatur dan memberikan layanan penting secara efektif. Ketidakmampuan ini tidak hanya melemahkan fungsi pemerintahan, tetapi juga menghambat upaya pembangunan dan pemberdayaan masyarakat yang seharusnya menjadi tujuan utama dari desentralisasi itu sendiri. Kinerja aparatur yang diharapkan dengan kondisi tersebut terbukti cenderung tidak optimal. Keistimewaan yang diberikan menciptakan ketidakadilan dalam sistem pemerintahan, Ketidakadilan ini menurunkan moral kerja dan semangat kolaborasi di antara pegawai, yang pada akhirnya berdampak buruk terhadap kinerja keseluruhan aparatur pemerintah.

Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Provinsi Papua Barat Menurut Kabupaten/Kota dan Jenis Kelamin per Desember 2022, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1 Jumlah pegawai Provinsi Papua Barat, 2022

Kabupaten/Kota	Laki-laki (Male)	Perempuan (Female)	Jumlah (Total)
Fakfak	2060	2096	4156
Kaimana	1369	1338	2707
Teluk Wondama	1666	1065	2731
Teluk Bintuni	1715	1475	3190
Manokwari	2156	1946	4102
Sorong Selatan	1752	1474	3226
Sorong	1900	1865	3765
Raja Ampat	1784	1305	3089
Tambrau	1068	798	1866
Maybrat	1287	1157	2444
Manokwari Selatan	870	538	1408
Pegunungan Arfak	1084	457	1541
Kota Sorong	1310	2309	3619
Provinsi Papua Barat	7403	4739	12142
Total	27424	22562	49986

Sumber: BPS Prov. Papua Barat (2023)

Dipilihnya Provinsi Papua Barat sebagai objek penelitian dengan pertimbangan bahwa pola dan tata kerja yang dilaksanakan oleh pemerintah Provinsi Papua Barat memiliki perbedaan dibandingkan dengan provinsi yang lain. Pegawai yang berdedikasi di Papua Barat menonjol dengan keunggulan kompetitif yang mencerminkan adaptasi mereka terhadap konteks unik wilayah ini. Kearifan lokal dan keragaman pegawai menjadi unsur unik di Papua Barat. Pegawai di Papua Barat juga menonjol dalam pemahaman bahasa dan keanekaragaman etnis, yang memfasilitasi komunikasi lebih baik dengan masyarakat lokal. Melalui keterlibatan dalam pengembangan wilayah dan dorongan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik, pegawai di Papua Barat membuktikan komitmen mereka terhadap pertumbuhan dan kesejahteraan masyarakat lokal didaerahnya.

Visi Provinsi Papua Barat adalah menuju daerah yang aman, sejahtera, dan bermanfaat, dengan misi mencakup peningkatan kualitas aparatur, pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan, serta peningkatan layanan pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur. Misi lainnya meliputi peningkatan daya saing daerah, pengembangan perikanan, pariwisata, dan pertanian, serta pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, dan kerukunan umat beragama. Visi, misi, dan tujuan ini diharapkan menjadi acuan bagi organisasi dan seluruh komponen pendukungnya. Untuk mencapainya, dibutuhkan pemimpin dengan visi kuat dan kemampuan bawahannya untuk memahami serta mengimplementasikan misi tersebut dalam pekerjaan sehari-hari.

Berdasarkan pra-survei terhadap pegawai di Provinsi Papua Barat, sebagian besar pegawai belum menunjukkan kinerja yang optimal. Masih ada ketergantungan pada perintah langsung dari pimpinan, sementara komunikasi buruk dan kurangnya respons terhadap masukan bawahan menghambat inovasi. Pimpinan seringkali mengambil keputusan tanpa mempertimbangkan masukan pegawai, dan terdapat ketidaksetaraan penghargaan terhadap pendapat pegawai non-Papua terkait kepentingan masyarakat adat. Selanjutnya, kurangnya dukungan untuk pengembangan ide inovatif membuat pegawai tidak termotivasi untuk berinovasi. Perbedaan karakter antara pegawai asli Papua dan non-Papua dinilai menghambat ide-ide inovatif. Selain itu, kurangnya pemahaman pegawai non-Papua terhadap kearifan lokal berdampak pada ketidaksesuaian

program dengan kebutuhan masyarakat setempat, sehingga menurunkan efektivitas program. Faktor kurangnya integrasi nilai-nilai lokal dalam kebijakan dan program yang dilaksanakan juga ditemukan. Modernisasi belum mengubah identitas budaya masyarakat Papua Barat, dan ketidakmampuan untuk mengapresiasi kearifan lokal mengarah pada ketegangan antara pegawai dan masyarakat.

Nilai *novelty* penelitian ini adalah dengan kekhasan Provinsi Papua Barat dalam memadukan pemerintahan berbasis adat dan pemerintahan formal. Struktur pemerintahan yang kompleks, yang diperkaya oleh kekuatan budaya masyarakat Papua, memberikan kontribusi unik dalam upaya mewujudkan pembangunan di daerah tersebut. Keunikan ini terletak pada bagaimana budaya lokal dan keragaman aparatur dalam tubuh pemerintahan saling bersinergi untuk menciptakan tata kelola secara berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam literatur, tentang bagaimana integrasi pemerintahan adat dan pemerintahan formal menjadi pendorong dalam mewujudkan pembangunan dan berdaya saing di Provinsi Papua Barat.

Berdasarkan latar belakang, untuk mengetahui peran kepemimpinan transformasional, kearifan lokal dan keragaman pegawai terhadap budaya inovatif serta dampaknya terhadap kinerja pegawai, maka dilakukan penelitian dalam lingkup Provinsi Papua Barat dan sekaligus mereplikasi beberapa penelitian terdahulu yang juga menunjukkan beberapa inkonsistensi hasil penelitian.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang seperti diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap budaya inovatif pegawai lingkup Provinsi Papua Barat?
2. Apakah kearifan lokal berpengaruh secara langsung terhadap budaya inovatif pegawai lingkup Provinsi Papua Barat?
3. Apakah keragaman pegawai berpengaruh secara langsung terhadap budaya inovatif pegawai lingkup Provinsi Papua Barat?
4. Apakah budaya inovatif berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai lingkup Provinsi Papua Barat?
5. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui budaya inovatif pegawai lingkup Provinsi Papua Barat?
6. Apakah kearifan lokal berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui budaya inovatif pegawai lingkup Provinsi Papua Barat?
7. Apakah keragaman pegawai berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui budaya inovatif pegawai lingkup Provinsi Papua Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan masalah pokok yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian yang hendak diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap budaya inovatif pegawai lingkup Provinsi Papua Barat sehingga dapat dikembangkan pengetahuan baru dalam manajemen sumberdaya manusia.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kearifan lokal terhadap budaya inovatif pegawai lingkup Provinsi Papua Barat sehingga dapat dikembangkan pengetahuan baru dalam manajemen sumberdaya manusia.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung keragaman pegawai terhadap budaya inovatif pegawai lingkup Provinsi Papua Barat sehingga dapat dikembangkan pengetahuan baru dalam manajemen sumberdaya manusia.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung budaya inovatif terhadap kinerja pegawai lingkup Provinsi Papua Barat sehingga dapat dikembangkan pengetahuan baru dalam manajemen sumberdaya manusia.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui budaya inovatif pegawai lingkup Provinsi Papua Barat sehingga dapat dikembangkan pengetahuan baru dalam manajemen sumberdaya manusia.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung kearifan lokal terhadap kinerja melalui budaya inovatif pegawai lingkup Provinsi

Papua Barat sehingga dapat dikembangkan pengetahuan baru dalam manajemen sumberdaya manusia.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung keragaman pegawai terhadap kinerja melalui budaya inovatif pegawai lingkup Provinsi Papua Barat sehingga dapat dikembangkan pengetahuan baru dalam manajemen sumberdaya manusia.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritik dalam pengembangan ilmunipengetahuan khususnya dalam hal kinerja pegawai lingkup organisasi publik dengan memberi bukti empirik yang lebih lengkap kaitannya dengan penerapan kepemimpinan transformasional, kearifan lokal dan keragaman pegawai terhadap SKPD lingkup Provinsi Papua Barat.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dalam penelitian ini khususnya terhadap pimpinan secara khusus dan pegawai secara umum, diharapkan bisa memberi manfaat dalam meningkatkan wawasan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi budaya inovatif dan kinerja. Dengan demikian, diharapkan dapat menyusun strategi yang relevan untuk memperbaiki kinerja pegawai atas indikasi-indikasi yang telah dikemukakan pada latar belakang, sehingga memberi solusi terbaik dalam meningkatkan budaya inovatif dan kinerja pegawai lingkup Provinsi Papua Barat.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis SEM-AMOS dengan cakupan sampel pegawai lingkup Provinsi Papua Barat.

1.6 Sistematika Penulisan

Disertasi ini tersaji dalam 7 bab, yaitu:

1. Bab 1 Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang latar belakang dan motivasi penulisan disertasi, permasalahan dalam penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan ruang lingkup dan definisi serta istilah.

2. Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan tentang teori dan riset terdahulu. Teori yang diuraikan pada bab ini adalah teori yang terkait konsep kinerja serta faktor-faktor yang mempengaruhinya antara lain kepemimpinan transformasional, kearifan lokal, keragaman pegawai dan budaya inovatif.

3. Bab 3 Kerangka Konseptual

Bab ini menguraikan tentang kerangka konsep yang disusun sesuai dengan paparan teori dan hasil riset sebelumnya yang diuraikan pada Bab 2. Kerangka tersebut tersebut untuk pengembangan hipotesis.

4. Bab 4 Metode Penelitian

Bab ini menguraikan lokasi dan waktu penelitian, populasi, sampel dan tehnik smaplin yang digunakan pada penelitian, variabel dan defenisi operasional, instrument pengumpulan data, serta metode analisisnya.

5. Bab 5 Hasil Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang hasil pengolahan data yang menjelaskan tentang deskripsi data, deskripsi variabel dan pengujian hipotesisnya, model dan hasil penelitian yang mencakup hasil pengujian secara langsung maupun tidak langsung (mediasi).

6. Bab 6 Pembahasan

Bab ini adalah menguraikan tentang interpretasi hasil penelitian yang ditemukan pada bab lima.

7. Bab 7 Penutup

Bab ini menguraikan kesimpulan penelitian, implikasi, keterbatasan penelitian serta saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Penelitian ini menggunakan *grand theory valued-based view* (VBV) dan middle-range theory 1) *bureaucracy theory* dan 2) *change organization theory*. Sedangkan, applied theory dalam penelitian mengacu pada sejumlah variabel-variabel yang diteliti, antara kepemimpinan transformasional, kearifan lokal, keragaman (*diversity*), budaya inovatif, dan kinerja.

Teori *Value-Based View* (VBV) adalah kerangka berpikir dalam manajemen strategis yang berfokus pada bagaimana organisasi menciptakan **nilai** yang berkelanjutan bagi pemangku kepentingan utamanya. Berbeda dengan pendekatan yang hanya menekankan pada pencapaian laba atau target jangka pendek, VBV memandang bahwa keberhasilan organisasi ditentukan oleh kemampuannya mengelola faktor-faktor kunci yang mendorong penciptaan nilai (*value drivers*) secara konsisten dan berkesinambungan

Bureaucracy Theory, menekankan bahwa organisasi dibangun dengan struktur hierarkis yang terdefinisi dengan jelas, dengan tugas dan tanggung jawab yang dipecah menjadi pekerjaan-pekerjaan spesifik untuk mencapai efisiensi. Bahwa birokrasi harus bersifat netral dan tidak berpihak, serta memiliki kepemimpinan yang rasional dan berbasis pada kualifikasi dan kompetensi.

Change Organization Theory, yang menyelidiki proses perubahan dalam organisasi, memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana organisasi dapat merencanakan, mengelola, dan mengimplementasikan perubahan untuk meningkatkan kinerja dan adaptasi mereka di tengah dinamika lingkungan eksternal. Pemimpin dan manajemen memegang peran sentral dalam inisiasi dan pengelolaan perubahan, diperlukan untuk menjadi agen perubahan yang efektif dan memiliki keterampilan untuk mengatasi resistensi serta memberikan arah visi perubahan. Selain itu, *Change Organization Theory* juga menyoroti peran budaya organisasi yang mendukung inovasi, pembelajaran, dan adaptasi sebagai faktor kunci untuk kesuksesan dalam menghadapi perubahan. Dengan pendekatan holistik ini, teori ini membantu organisasi menjadi lebih fleksibel, responsif terhadap perubahan, dan mampu mempertahankan daya saing di tengah kompleksitas lingkungan bisnis yang selalu berubah.

Organizational behavior theory, teori Organizational Behavior adalah suatu bidang studi yang mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi. Para peneliti dalam bidang ini memperhatikan bagaimana faktor-faktor seperti struktur organisasi, budaya, kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi memengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan kerja.

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Banyak teori dan penjelasan dikembangkan dalam kaitannya dengan kepemimpinan. Menurut Zaharah & Silong (2008) mengemukakan

bahwa kepemimpinan adalah seni atau proses untuk mempengaruhi seseorang, kelompok, organisasi yang bertanggungjawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Abdullah & Ainon (2003) kepemimpinan sebagai perilaku yang bertujuan mempengaruhi individu lain dan mendorong mereka untuk patuh tanpa tekanan. Islam & Morgan (2012) gaya kepemimpinan dimana kepemimpinan tidak dapat dicapai dengan pelatihan melainkan harus dikembangkan melalui kegiatan kelompok. Menurut (saac Mostovicz et al (2009) kepemimpinan sebagai pengaruh interpersonal yang diimplementasikan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses kebersamaan menuju pencapaian tujuan. Secara jelas, kepemimpinan merupakan peran yang mengarah pada pencapaian tujuan, melibatkan interaksi dan pengaruh, dan biasanya menghasilkan beberapa bentuk perubahan struktur perilaku kelompok, organisasi, atau komunitas. Tujuan kepemimpinan adalah untuk meningkatkan kualitas kerja, untuk mengubah, dan menetapkan tujuan serta mencapai keberhasilan. Kualitas kepemimpinan seringkali menjadi ukuran keberhasilan organisasi. Meningkatkan fungsi dan kualitas kepemimpinan merupakan salah satu cara untuk membentuk keterikatan dalam organisasi (Browne et al., 2005).

Tinjauan literatur pada tahun 2005 berfokus pada hubungan antara kepemimpinan dan kesejahteraan bawahan (Nyberg et al., 2005), dan menyimpulkan bahwa meskipun kepemimpinan adalah topik yang dieksplorasi dengan baik dalam literatur ilmiah, hanya beberapa penelitian yang menyelidiki dampak kepemimpinan terhadap bawahan, dan bahkan

sejumlah kecil telah menyelidiki bagaimana kepemimpinan mempengaruhi kesejahteraan bawahan. Para penulis tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan paling baik dipelajari secara tidak langsung melalui variabel lain, karena seorang supervisor memiliki dampak besar terhadap faktor-faktor seperti tuntutan, kontrol, dan dukungan sosial bawahan, dan ini sangat memengaruhi kesejahteraan bawahan.

Thoha (2013), fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan menyatakan sebagai berikut :

a. Kepemimpinan sebagai inovator

Sebagai inovator, pemimpin mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut pengembangan produk, sistem manajemen yang efektif dan efisien, maupun dibidang konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan

b. Kepemimpinan sebagai komunikator

Sebagai komunikator, maka pimpinan harus mampu menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian di kalangan mereka. Mampu menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian di kalangan mereka.

Pemimpin harus mampu memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan-pembicaraan orang lain

c. Kepemimpinan sebagai motivator

Sebagai motivator, pemimpin merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan yang mengarah kepada upaya mendorong karyawan untuk melaksanakan sesuatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya yang mampu memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan

d. Kepemimpinan sebagai kontroler

Sebagai kontroler (pengendali) pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun didalam pelaksanaan rencana dan atau program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan menjadi efektif dan efisien

Penelitian tentang kepemimpinan memiliki sejarah yang panjang. Penelitian selama paruh pertama abad ke-20 berkonsentrasi pada pemetaan ciri-ciri personal seorang supervisor (Utvecklande, 1999), dan program penelitian tentang kepemimpinan di Ohio State University setelah Perang Dunia II berkontribusi pada fokus baru tentang perilaku supervisor (Hemphill, 1950). Beberapa penelitian telah mengukur gaya dan perilaku kepemimpinan. Yang paling terkenal adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1985; Burns, 1978), dan kepemimpinan yang berorientasi tugas vs berorientasi orang/relasi. Kedua

gagasan dikritik oleh teori situasional dan kontingensi (Fiedler, 1967). Teori situasional berfokus pada interaksi antara atasan dan bawahan. Penelitian ini menunjukkan bahwa supervisor (pemimpin) yang mampu menyesuaikan diri dengan situasi yang berbeda adalah lebih efektif.

Pemimpin transformasional didefinisikan sebagai pemimpin, yang secara positif membayangkan skenario masa depan organisasi, terlibat terutama dalam meningkatkan kepercayaan diri karyawan dengan membantu mereka mewujudkan potensi mereka, mengomunikasikan misi dan visi organisasi yang dapat dicapai kepada karyawan, dan berpartisipasi dengan karyawan untuk mengidentifikasi kebutuhan mereka dan bekerja secara kolaboratif untuk memenuhi kebutuhan mereka (Peterson dalam Wu, et.al, 2020).

Kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Kreitner & Angelo, 2017). Kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi di mana mereka menjadi anggotanya (McShane & Glinow, 2008). Menurut Young (Kartini, 2014) kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus. Menurutnya, kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi satu situasi

husus. Sebab dalam suatu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, dan mempunyai suatu tujuan serta peralatan-peralatan yang khusus. Pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristik itu merupakan fungsi dari situasi khusus. Menurut Moejiono (2002) memandang kepemimpinan tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang *leadership* sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

Menurut Terry (2021), kebanyakan pemimpin-pemimpin efektif merupakan orang-orang yang bermotivasi tinggi dan menetapkan standar-standar prestasi tinggi bagi diri mereka sendiri. Mereka ingin mengetahui banyak hal bersifat energik dan merasa tertantang oleh masalah-masalah yang sulit diselesaikan oleh mereka. Seseorang pemimpin menggugah keinginan dari seseorang untuk melaksanakan suatu hal. Menunjukkan arah yang harus ditempuh dan membina para anggota-anggotanya ke arah penyelesaian hasil pekerjaan.

Menurut Kartini (2014) fungsi kepemimpinan adalah usaha untuk memandu, menuntun, memimpin, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi kerja yang baik dalam memberikan pengawasan yang efisien dan

membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan yang telah ditetapkan.

Stoner *dalam* Wahjosumidjo (2013) juga mengatakan bahwa fungsi pokok seorang pemimpin adalah berhubungan dengan pemecahan masalah dan berhubungan dengan pembinaan kelompok. Dalam pemecahan masalah seorang pemimpin memberikan saran serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat sedangkan dalam hal pembinaan kelompok, yang meliputi pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, seorang pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat dan memperhatikan diskusi-diskusi kelompok.

Teori mengenai kepemimpinan banyak sekali diajukan oleh para ahli, secara ringkas diantaranya dapat dijelaskan sebagai berikut (Robbins & Judge, 2021).

- a. Teori Sifat. *Trait theory* atau teori sifat adalah merupakan teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang membedakan dengan yang bukan pemimpin. Dalam kehidupan nyata dapat ditemukan adanya orang-orang yang mempunyai sifat-sifat yang luar biasa. Mereka bisa datang dari pemerintahan, politisi, militer, dan pengusaha. Sering dipakai sebagai contoh adalah tokoh Margareth Thatcher, Nelson Mandela, Steve Jobs, Rudolph Giuliani. Mereka

menunjukkan percaya diri, berkeinginan kuat, ketegasan, karismatik, antusiastik, dan keberanian.

- b. Teori Perilaku. *Behavioral theories* atau teori perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai hasil dari ketidakpuasan terhadap Trait theories atau teori sifat karena dinilai tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antara manusia. Teori ini percaya bahwa perilaku pemimpin secara langsung memengaruhi efektivitas kelompok. Pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk memengaruhi orang lain dengan efektif.
- c. Teori Kontinjensi. *Contingency theory* dinamakan pula sebagai Situational theory. Teori ini menganjurkan bahwa efektivitas gaya perilaku pemimpin tertentu tergantung pada situasi. Apabila situasi berubah diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan perubahan situasi. Teori ini secara langsung menantang gagasan bahwa hanya ada satu gaya kepemimpinan terbaik.
- d. Teori Sedang Tumbuh. Masalah kepemimpinan berkembang sejalan dengan perkembangan suatu organisasi. Hal tersebut menarik minat dan pemikiran beberapa penulis tentang model kepemimpinan yang sesuai dengan zamannya.

Salah satu bentuk kepemimpinan yang paling populer adalah kepemimpinan transformasional, Menurut Robbins & Judge (2021) pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan

kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Menurut Robbins & Judge (2021), indikator kepemimpinan transformasional antara lain:

a. Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

b. Motivasi inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka

panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

c. Stimulasi intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

d. Perhatian individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Menurut Yukl (2014) kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi, motivasi kerja bagi karyawan, hasil kerja yang lebih besar, dan imbalan internal. Hal ini karena gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu para pegawai menjadi lebih percaya untuk mencapai sasaran-sasaran yang ada dan bekerja sesuai dengan arah yang akan mengarah ke pencapaian sasaran yang lebih tinggi di masa yang akan datang. Pada setiap tahap dari proses transformasional tersebut.

2.1.2 Kearifan Lokal

Kearifan lokal dalam bahasa asing sering diartikan sebagai kebijakan lokal (*local wisdom*), pengetahuan lokal (*local knowledge*), atau kecerdasan lokal (*local genius*). Kearifan lokal juga dapat dipahami sebagai suatu pandangan hidup yang didasarkan pada pemikiran yang jernih, moral yang baik, serta mengandung nilai-nilai positif. Istilah ini mencerminkan hasil pemikiran, perasaan yang mendalam, karakter, sikap, serta prinsip yang mengarah pada kemuliaan manusia. Pemahaman yang mendalam terhadap kearifan lokal akan mendorong seseorang untuk menjadi pribadi yang lebih bijaksana dan berakhlak luhur.

Kearifan lokal adalah pandangan hidup dan ilmu pengetahuan serta berbagai strategi kehidupan yang berwujud aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat lokal dalam menjawab berbagai masalah dalam pemenuhan kebutuhan mereka. Dalam bahasa asing sering juga dikonsepsikan sebagai kebijakan setempat “kearifan lokal” atau pengetahuan setempat “*local*”

knowledge” atau kecerdasan setempat “*local genius*”. Kearifan lokal adalah kebenaran yang telah mentradisi dalam suatu daerah.

Kearifan lokal memiliki kandungan nilai kehidupan yang tinggi dan layak terus digali, dikembangkan, serta dilestarikan sebagai antitesa atau perubahan sosial budaya dan modernitas. Kearifan lokal produk budaya masa lalu yang runtut secara terus-menerus dijadikan pegangan hidup, meskipun bernilai *local* tapi nilai yang terkandung didalamnya dianggap sangat universal. Kearifan lokal terbentuk sebagai keunggulan budaya masyarakat setempat maupun kondisi geografis dalam arti luas.

Secara umum, kearifan lokal dapat dipahami sebagai gagasan lokal yang bijaksana, penuh kebijaksanaan, nilai bagus, tertanam, dan diikuti oleh masyarakat (Sartini, 2004). Menurut Affandy (2012), kearifan lokal merupakan pengetahuan yang terbentuk dari pengalaman kolektif suatu komunitas serta hasil akumulasi dari berbagai pengetahuan lokal. Kearifan ini tercermin dalam kehidupan masyarakat, komunitas, maupun individu.

Sementara itu, Naritoom dalam Wagiran (2012) mendefinisikan kearifan lokal sebagai pengetahuan yang diperoleh atau ditemukan oleh masyarakat melalui akumulasi pengalaman, eksperimen, serta pemahaman yang terintegrasi dengan lingkungan alam dan budaya sekitarnya. Kearifan lokal bersifat dinamis, dengan fungsinya yang terus berkembang dan beradaptasi dalam menghadapi perubahan situasi global.

Kearifan lingkungan atau kearifan lokal masyarakat (*local wisdom*) sudah ada di dalam kehidupan masyarakat semenjak zaman dahulu mulai

dari zaman pra-sejarah hingga saat ini, kearifan lingkungan merupakan perilaku positif manusia dalam berhubungan dengan alam dan lingkungan sekitarnya yang dapat bersumber dari nilai-nilai agama, adat istiadat, petuah nenek moyang atau budaya setempat, yang terbangun secara alamiah dalam suatu komunitas masyarakat untuk beradaptasi dengan lingkungan disekitarnya, perilaku ini berkembang menjadi suatu kebudayaan di suatu daerah dan akan berkembang secara turun-temurun, secara umum, budaya lokal atau budaya daerah dimaknai sebagai budaya yang berkembang di suatu daerah, yang unsur-unsurnya adalah budaya suku-suku bangsa yang tinggal di daerah itu. Dalam pelaksanaan pembangunan berkelanjutan oleh adanya kemajuan teknologi membuat orang lupa akan pentingnya tradisi atau kebudayaan masyarakat dalam mengelola lingkungan, seringkali budaya lokal dianggap sesuatu yang sudah ketinggalan di abad sekarang ini, sehingga perencanaan pembangunan seringkali tidak melibatkan masyarakat.

Dalam kehidupan sehari-hari manusia dalam berinteraksi dipandu oleh nilai-nilai dan dibatasi oleh norma-norma dalam kehidupan sosial. Nilai sebagai sesuatu yang berguna dan baik yang dicita-citakan dan dianggap penting oleh masyarakat. Sesuatu dikatakan mempunyai nilai, apabila mempunyai kegunaan, kebenaran, kebaikan, keindahan dan religiositas. Norma merupakan ketentuan yang berisi perintah-perintah atau larangan-larangan yang harus dipatuhi demi terwujudnya nilai-nilai. Nilai dan norma merupakan dua hal yang saling berhubungan dan sangat penting bagi

terwujudnya suatu keteraturan masyarakat. Nilai dalam hal ini adalah ukuran, patokan, anggapan dan keyakinan yang dianut orang banyak dalam suatu masyarakat. Keteraturan ini bisa terwujud apabila anggota masyarakat bersikap dan berperilaku sesuai dan selaras dengan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku. Nilai dapat dibagi menjadi empat, antara lain:

- a. Nilai etika merupakan nilai untuk manusia sebagai pribadi yang utuh, misalnya kejujuran. Nilai tersebut saling berhubungan dengan akhlak, nilai juga berkaitan dengan benar atau salah yang dianut oleh golongan atau masyarakat. Nilai etik atau etis sering disebut sebagai nilai moral, akhlak, atau budi pekerti. Selain kejujuran, perilaku suka menolong, adil pengasih, penyayang, ramah dan sopan termasuk juga ke dalam nilai ini. Sanksinya berupa teguran, caci maki, pengucilan, atau pengusiran dari masyarakat.
- b. Nilai estetika atau nilai keindahan sering dikaitkan dengan benda, orang, dan peristiwa yang dapat menyenangkan hati (perasaan). Nilai estetika juga dikaitkan dengan karya seni, meskipun sebenarnya semua ciptaan Tuhan juga memiliki keindahan alami yang tak tertandingi.
- c. Nilai agama berhubungan antara manusia dengan Tuhan, kaitannya dengan pelaksanaan perintah dan larangannya. Nilai agama diwujudkan dalam bentuk amal perbuatan yang bermanfaat baik di dunia maupun di akhirat, seperti rajin beribadah, berbakti kepada

orang tua, menjaga kebersihan, tidak berjudi dan tidak minum-minuman keras. Bila seseorang melanggar norma atau kaidah agama, ia akan mendapatkan sanksi dari Tuhan sesuai dengan keyakinan agamanya masing-masing. Oleh karena itu, tujuan norma agama adalah menciptakan insan-insan yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dalam pengertian mampu melaksanakan apa yang menjadi perintah dan meninggalkan apa yang dilarangnya. Kegunaan norma agama, yaitu untuk mengendalikan sikap dan perilaku setiap manusia dalam kehidupannya agar selamat di dunia dan di akhirat.

- d. Nilai sosial berkaitan dengan perhatian dan perlakuan kita terhadap sesama manusia di lingkungan kita. Nilai ini tercipta karena manusia sebagai makhluk sosial. Manusia harus menjaga hubungan antara sesamanya, hubungan ini akan menciptakan sebuah keharmonisan dan sikap saling membantu. Kepedulian terhadap persoalan lingkungan, seperti kegiatan gotong-royong dan menjaga keserasian hidup bertetangga, merupakan contoh nilai sosial.

Menurut Wagiran (2012), dari sisi dasar filosofi, kearifan bisa diklasifikasi pada dua aspek sebagai berikut.

- a. Konsep, ide, serta kecerdasan yang bersifat non-konkret mencakup beragam wawasan, perspektif, norma, dan kebiasaan yang dianut oleh suatu kelompok. Hal ini dapat diwariskan dari generasi terdahulu maupun diperoleh secara langsung oleh komunitas tersebut di era

sekarang. Sumbernya tidak selalu berasal dari masa lampau, tetapi juga dapat muncul melalui berbagai pengalaman kontemporer, termasuk interaksi dengan kelompok atau budaya lain.

- b. Kearifan lokal yang berupa hal-hal konkrit, dan dapat dilihat, biasanya berupa benda-benda artefak, yang menghiasi hidup manusia, dan bermakna simbolik.

Dalam disiplin antropologi dikenal istilah *local genius*. *Local genius* ini merupakan istilah yang mula pertama dikenalkan oleh Quaritch Wales (1951). Para antropolog membahas secara panjang lebar pengertian *local genius* ini antara lain Haryati Soebadio mengatakan bahwa *local genius* adalah juga *cultural identity*, identitas/kepribadian budaya bangsa yang menyebabkan bangsa tersebut mampu menyerap dan mengolah kebudayaan asing sesuai watak dan kemampuan sendiri. Sementara Mundardjito (2001), mengatakan bahwa unsur budaya daerah potensial sebagai *local genius* karena telah teruji kemampuannya untuk bertahan sampai sekarang. Ciri-cirinya adalah:

- a. mampu bertahan terhadap budaya luar
- b. memiliki kemampuan mengakomodasi unsur-unsur budaya luar
- c. mempunyai kemampuan mengintegrasikan unsur budaya luar ke dalam budaya asli
- d. mempunyai kemampuan mengendalikan
- e. mampu memberi arah pada perkembangan budaya.

I Ketut Gobyah (2017), mengatakan bahwa kearifan lokal (*local genius*) adalah kebenaran yang telah mentradisi dalam suatu daerah. Kearifan lokal merupakan perpaduan antara nilai-nilai suci firman Tuhan dan berbagai nilai yang ada. Kearifan lokal terbentuk sebagai keunggulan budaya masyarakat setempat maupun kondisi geografis dalam arti luas. Kearifan lokal merupakan produk budaya masa lalu yang patut secara terus-menerus dijadikan pegangan hidup. Meskipun bernilai lokal tetapi nilai yang terkandung di dalamnya dianggap sangat universal.

Menurut Setyawadi (2006), kearifan lokal adalah suatu keberagaman pola perilaku sebagai wujud hasil budaya ke dalam cakupan makna yang lebih luas dan terstruktur secara keseluruhan baik nampak atau tidak nampak. Adapun indikator kearifan lokal antara lain:

- a. Menjadi pertahanan terhadap dunia luar.
- b. Memiliki kemampuan dalam mengendalikan budaya lokal.
- c. Memiliki kemampuan dalam mengakomodasi budaya luar.
- d. Memiliki kemampuan dalam memadukan budaya asli dengan budaya luar.
- e. Memiliki kemampuan dalam mengarahkan perkembangan budaya.

Secara konseptual, kearifan lokal dan keunggulan lokal merupakan kebijaksanaan manusia yang bersandar pada filosofi nilai-nilai, etika, cara-cara dan perilaku yang melembaga secara tradisional. Kearifan lokal adalah nilai yang dianggap baik dan benar sehingga dapat bertahan dalam waktu yang lama dan bahkan melembaga. Adat kebiasaan pada dasarnya teruji

secara alamiah dan niscaya bernilai baik, karena kebiasaan tersebut merupakan tindakan sosial yang berulang-ulang dan mengalami penguatan (*reinforcement*). Apabila suatu tindakan tidak dianggap baik oleh masyarakat maka ia tidak akan mengalami penguatan secara terus-menerus. Pergerakan secara alamiah terjadi secara sukarela karena dianggap baik atau mengandung kebaikan. Adat yang tidak baik akan hanya terjadi apabila terjadi pemaksaan oleh penguasa. Bila demikian maka ia tidak tumbuh secara alamiah tetapi dipaksakan.

Karakteristik kearifan lokal dapat bervariasi tergantung pada konteks dan budaya di mana kearifan lokal tersebut berkembang. Berikut adalah beberapa karakteristik kearifan lokal:

- a. Mengandung nilai-nilai budaya: Kearifan lokal mencerminkan nilai-nilai budaya dan identitas suatu bangsa atau masyarakat. Nilai-nilai tersebut dapat meliputi etika, moral, agama, dan tradisi yang diwariskan dari generasi ke generasi
- b. Mengandung pengetahuan lokal: Kearifan lokal juga mencakup pengetahuan lokal yang berkembang di masyarakat setempat. Pengetahuan lokal tersebut dapat meliputi pengetahuan tentang lingkungan, sumber daya alam, dan cara hidup yang sesuai dengan kondisi lokal
- c. Mengandung praktik lokal: Kearifan lokal juga mencakup praktik lokal yang berkembang di masyarakat setempat. Praktik lokal tersebut

dapat meliputi cara hidup, cara berinteraksi dengan lingkungan, dan cara mengelola sumber daya alam

- d. Mengandung kebijaksanaan: Kearifan lokal juga mencerminkan kebijaksanaan atau kearifan dalam mengambil keputusan dan bertindak. Kebijakan tersebut dapat meliputi cara berpikir, cara mengambil keputusan, dan cara bertindak yang bijaksana dan sesuai dengan kondisi lokal
- e. Mengandung nilai-nilai lingkungan: Kearifan lokal juga mencerminkan nilai-nilai lingkungan yang dipegang oleh masyarakat setempat. Nilai-nilai tersebut dapat meliputi keberlanjutan sumber daya alam, keseimbangan ekosistem, dan pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan.

2.1.3 Konsep Keragaman

Keragaman (*diversity*) dapat diartikan secara harfiah sebagai perbedaan. Perbedaan yang sering dibicarakan merupakan perbedaan dalam hal etnik, warna kulit, perbedaan jenis kelamin, dan masih banyak lagi. Allard & Danziger (2002), menegaskan dalam arti yang sangat luas yang mencakup di dalamnya adalah tingkatan sosial, budaya, fisik, dan perbedaan lingkungan diantara banyak orang yang akan mempengaruhi cara mereka berpikir dan bertindak atau bersikap. *Diversity* sebagai suatu variasi perspektif dan pendekatan kerja yang dibawa masing-masing individu di dalam menunjukkan identitas diri dan kelompoknya (keragaman sudut pandang dan pengetahuan melekat pada setiap individu), bersifat

krusial dan relatif relevan terhadap kompleksitas iklim persaingan yang terjadi berkaitan dengan aktualisasi aktivitas kerja (Thomas & Ely, 1996). Pengetahuan kerja meliputi pengetahuan terhadap proses desain kerja, tujuan yang ingin dicapai, kerangka tugas yang harus dilaksanakan, membangun tim yang efektif dan memiliki kemampuan mengkomunikasikan ide-ide serta memiliki leadership. Hal tersebut oleh Allard & Danziger (2002) dikatakan tentang kompleksitas dari budaya yang dapat meningkatkan kesulitan dalam mengolah perbedaan (*diversity*) di tempat kerja. Karena dalam suatu organisasi relatif terdapat banyak variasi serta perbedaan dalam berbagai hal, kondisi ini dapat mengakibatkan masalah yang sederhana cenderung menjadi kompleks karena perbedaan pandangan dari berbagai latar belakang personal yang berbeda.

Menurut Bangun (2012), pengelolaan keberagaman merupakan upaya untuk mengoptimalkan potensi perbedaan yang dimiliki setiap individu, seperti jenis kelamin, usia, lama bekerja, kondisi disabilitas, keyakinan agama, identitas budaya, ras, etnis, dan lainnya, guna meningkatkan efektivitas kerja. Menurut Wheelen & Hunger (2012), manajemen keragaman mengacu pada kemampuan individu dalam mengambil keputusan yang berkualitas dengan mempertimbangkan kesetaraan di tengah perbedaan, sehingga dapat menghindari konflik. Selain itu, Femi & Prasetya (2017) menjelaskan bahwa manajemen keragaman juga mencakup penyediaan fasilitas bagi karyawan dengan

latar belakang yang beragam agar mereka dapat berpartisipasi dalam proses dan pencapaian tujuan organisasi demi keunggulan kompetitif.

Menurut Bangun (2012) terdapat lima langkah yang dapat dijadikan pengukuran dalam mengelola keberagaman SDM yaitu: 1) Memiliki kepemimpinan yang kuat (*Provide Strong Leadership*); 2) Menilai situasi (*Assess the Situation*); 3) Memberikan pelatihan dan pendidikan keragaman (*Provide Diversity Training and Education*); 4) Mengubah budaya dan system manajemen (*Change Culture and Management System*); dan 5) Melakukan evaluasi program keragaman (*Evaluate the Diversity Management Program*).

Menurut Robbins & Judge (2021) membagi keragaman ke dalam dua tingkatan, yaitu keragaman pada tingkat permukaan (*surface-level diversity*) dan tingkat dalam (*deep-level diversity*). Keragaman tingkat permukaan merujuk pada perbedaan karakteristik yang tampak secara fisik dan tidak dapat diubah, seperti gender, ras, etnis, usia, serta kondisi disabilitas. Sementara itu, keragaman tingkat dalam mencakup aspek-aspek yang tidak langsung terlihat, seperti sifat kepribadian, nilai-nilai yang dianut, sikap, serta preferensi dalam bekerja, yang baru dapat dikenali setelah seseorang berinteraksi dalam jangka waktu yang lebih lama.

Menurut Kerga & Asefa (2018), dimensi keragaman tenaga kerja meliputi berbagai aspek yang mencerminkan perbedaan individu dalam lingkungan kerja.

1. Jenis kelamin

Salah satu aspek dalam keragaman tenaga kerja adalah perbedaan gender. Secara umum, wanita cenderung lebih teliti dan tekun dalam bekerja dibandingkan pria, sementara pria lebih sering menduduki posisi kepemimpinan dalam suatu organisasi. Namun, kenyataannya saat ini semakin banyak wanita yang berhasil menempati posisi pemimpin, baik dalam organisasi maupun perusahaan.

2. Usia

Perbedaan usia dalam sebuah organisasi merupakan hal yang tidak dapat dihindari karena tenaga kerja berasal dari berbagai kelompok usia. Di Indonesia, individu berusia 15 tahun ke atas yang bekerja, memiliki pekerjaan tetapi sementara tidak bekerja, atau sedang menganggur termasuk dalam kategori angkatan kerja. Umumnya, seseorang bekerja hingga mencapai usia 60 tahun. Keberagaman usia dalam organisasi dapat membawa dampak baik maupun buruk, tergantung pada bagaimana perbedaan tersebut dikelola dalam lingkungan kerja.

3. Etnis

Indonesia merupakan negara dengan keberagaman suku bangsa atau etnis. Setiap etnis memiliki karakteristik unik yang dapat berpengaruh terhadap kinerja tenaga kerja dalam sebuah organisasi. Keberagaman ini bisa menjadi faktor pendukung maupun penghambat, tergantung pada bagaimana individu dalam organisasi

beradaptasi dan berinteraksi dengan rekan kerja yang memiliki latar belakang etnis berbeda.

4. Latar belakang pendidikan

Sebagian besar organisasi cenderung menolak calon pekerja yang dianggap tidak memiliki pelatihan, pengalaman, atau pendidikan yang memadai. Latar belakang pendidikan menjadi faktor penting bagi karyawan, karena tanpa pendidikan yang sesuai, seseorang mungkin kesulitan mendapatkan pekerjaan dan menjalankan tugasnya dengan baik dalam organisasi.

Perilaku individu terus mengalami perubahan setiap hari, baik dalam pola pikir, pengambilan keputusan, maupun aspek lainnya. Perbedaan cara pandang inilah yang menciptakan keragaman di antara individu. Dalam suatu organisasi, dinamika perbedaan kualitas seseorang berakar pada struktur hierarki yang didasarkan pada karakteristik status, seperti gender, usia, tingkat pendapatan, dan pendidikan. Karakteristik status ini sering kali melekat pada kelompok sosial tertentu. Evaluasi sosial terhadap karakteristik tersebut memungkinkan terciptanya hierarki dalam hubungan sosial di masyarakat, yang memengaruhi interaksi antar individu dalam berbagai lingkungan, termasuk organisasi.

Sikap yang terbentuk dalam kelas sosial umumnya didasarkan pada faktor ekonomi, seperti pendapatan, jabatan, dan tingkat pendidikan, yang membentuk struktur ekonomi dalam lingkungan sosial. Jika kelas sosial berperan dalam membentuk modal sosial, maka perbedaan persepsi

terhadap tempat kerja kemungkinan besar dipengaruhi oleh kelas sosial individu. Selain itu, hubungan antara kelas sosial dan lingkungan kerja juga berdampak pada kehidupan pribadi di rumah. Carter dalam (Allard & Danziger, 2002) mencatat bahwa otomatisasi di tempat kerja memengaruhi identitas kelas pekerja, yang secara tidak langsung melekat pada diri mereka. Namun, penting untuk dipahami bahwa kelas sosial bukanlah faktor yang dapat secara langsung menciptakan keberagaman di tempat kerja. Meski begitu, ada dua hal utama yang perlu diperhatikan: pertama, kelas sosial bersifat dinamis dalam lingkungan kerja, sehingga perlu memahami perbedaan pengorganisasian ekonomi berdasarkan latar belakang pekerja; kedua, perubahan demografi dalam masyarakat juga berdampak pada dinamika kelas sosial di tempat kerja (Allard & Danziger, 2002).

Keragaman merupakan sifat unik yang membedakan setiap individu satu sama lain (Martin, G., Campbell, J. T., & Gomez-Mejia, 2016). Menurut Robbins & Judge (2021), keragaman mencerminkan perbedaan individu yang dipengaruhi oleh karakteristik biografis dan karakteristik pribadi. Karakteristik biografis mencakup aspek-aspek yang dapat dinilai secara langsung, seperti usia, jenis kelamin, ras dan etnis, disabilitas, lama bekerja, gender, agama, serta identitas budaya. Sementara itu, karakteristik pribadi berkaitan dengan nilai-nilai dan kepribadian seseorang, yang baru dapat dikenali lebih dalam ketika individu semakin memahami satu sama lain.

Menurut Hayes & Ninemeier (2009), keragaman merupakan perbedaan individu yang dipengaruhi oleh dua dimensi utama, yaitu dimensi primer dan dimensi sekunder. Dimensi primer mencakup faktor-faktor seperti usia, gender, kemampuan fisik, orientasi seksual, ras, dan etnis. Sementara itu, dimensi sekunder meliputi aspek pendidikan, status keluarga, peran dan tingkat dalam organisasi, agama, bahasa, pendapatan, lokasi geografis, serta faktor lainnya. Sedangkan Ardakani et al (2016) mendefinisikan keragaman sebagai perbedaan individu yang dipengaruhi oleh empat dimensi, yaitu kepribadian, dimensi internal, dimensi eksternal, dan dimensi organisasi. Dimensi internal mencakup usia, gender, orientasi seksual, kemampuan fisik, ras, dan etnis. Dimensi eksternal melibatkan faktor seperti lokasi geografis, kebiasaan pribadi, pendapatan, agama, pendidikan, pengalaman kerja, status perkawinan, dan pengaruh orang tua. Sementara itu, dimensi organisasi meliputi status manajemen, bidang pekerjaan, afiliasi serikat pekerja, senioritas, klasifikasi fungsional, divisi atau kelompok kerja, serta lokasi tempat bekerja.

Kajian teori mengenai keragaman pegawai adalah suatu bidang penelitian yang membahas tentang bagaimana keragaman dalam berbagai aspek, seperti latar belakang budaya, jenis kelamin, usia, agama, orientasi seksual, dan lain sebagainya, mempengaruhi lingkungan kerja, dinamika tim, produktivitas, dan hasil organisasi secara keseluruhan. Beberapa teori yang relevan dengan keragaman sebagai berikut:

- a. Teori Manfaat Keragaman (*Diversity Benefits Theory*), teori ini berpendapat bahwa keragaman dalam pegawai dapat memberikan manfaat dalam bentuk ide-ide baru, sudut pandang yang beragam, dan kreativitas yang lebih tinggi. Ini dapat mengarah pada inovasi yang lebih baik, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan solusi masalah yang lebih kreatif.
- b. Teori Konflik dan Integrasi (*Conflict and Integration Theory*), teori ini mengajukan bahwa keragaman dapat menyebabkan konflik dalam tim atau organisasi karena perbedaan dalam nilai, norma, dan persepsi. Namun, jika dikelola dengan baik, keragaman juga dapat menjadi peluang untuk integrasi yang lebih dalam dan pemahaman yang lebih luas.
- c. Teori Penilaian Sosial (*Social Categorization Theory*), teori ini menekankan bahwa manusia cenderung untuk membagi orang-orang ke dalam kelompok-kelompok berdasarkan atribut-atribut tertentu, seperti jenis kelamin, usia, atau etnisitas. Hal ini dapat mengarah pada stereotip dan prasangka. Manajemen yang efektif terhadap keragaman harus mampu mengatasi efek negatif dari kategorisasi sosial ini.
- d. Teori Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage Theory*), teori ini berpendapat bahwa organisasi yang dapat mengelola dengan baik keragaman dapat menghasilkan keunggulan kompetitif. Dengan mempunyai tim yang beragam, organisasi dapat lebih baik dalam

beradaptasi dengan perubahan lingkungan, memahami kebutuhan pasar yang beragam, dan mengembangkan produk atau layanan yang lebih relevan.

- e. Teori Pengaruh Budaya Organisasi (*Organizational Culture Influence Theory*), teori ini menekankan bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi cara keragaman diterima dan dikelola. Jika budaya organisasi mendorong inklusivitas, kolaborasi, dan penghargaan terhadap perbedaan, maka keragaman pegawai lebih cenderung memberikan dampak positif.
- f. Teori Isi Pekerjaan (*Job Design Theory*), teori ini mengajukan bahwa merancang pekerjaan dengan mempertimbangkan keragaman pegawai dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai. Pekerjaan yang mempertimbangkan preferensi dan kemampuan individu dalam tim dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja.
- g. Teori Perubahan Organisasi (*Organizational Change Theory*), teori ini mengeksplorasi bagaimana pengelolaan keragaman dapat mempengaruhi perubahan dalam organisasi. Menghadapi perubahan memerlukan pemahaman mendalam tentang keragaman serta kemampuan untuk membangun dukungan lintas kelompok.
- h. Teori Tekanan Eksternal (*External Pressure Theory*), teori ini berfokus pada bagaimana tekanan dari lingkungan eksternal, seperti

regulasi atau tuntutan pasar, dapat mendorong organisasi untuk mengadopsi praktik-praktik yang lebih inklusif dan beragam.

Konsep manajemen keragaman telah menjadi bagian penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan telah diterapkan di berbagai negara berkembang serta dalam organisasi lokal maupun multinasional. Menurut Femi & Prasetya (2017), penerapan manajemen keragaman dalam MSDM dilakukan melalui berbagai praktik seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, promosi, pemberian kompensasi, serta jaminan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3). Sementara itu, Meena & Vanka (2017) menguraikan tujuh langkah dalam implementasi manajemen keragaman, yaitu: (1) seleksi, (2) evaluasi, (3) pelatihan, (4) kompensasi, (5) pengendalian, (6) kebijakan bebas identitas, dan (7) penerapan kerja kelompok. Menurut Roberge et al. (2011), praktik implementasi manajemen keragaman dapat ditunjukkan dengan adanya keadilan dalam memberikan promosi dan pelatihan dalam organisasi. Praktik implementasi manajemen keragaman bisa dilakukan dengan pemberian kompensasi, pelatihan dan komunikasi kepada karyawan.

Implementasi manajemen keragaman dalam organisasi dapat dilakukan melalui berbagai cara. Menurut Femi & Prasetya (2017), langkah-langkah yang dapat diterapkan mencakup penyediaan fasilitas kerja dan keagamaan, pemberian cuti, jaminan kesehatan, serta wadah bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi melalui serikat pekerja. Bangun (2012) menyatakan bahwa penerapan manajemen keragaman juga bisa

dilakukan dengan memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan dari kelompok minoritas dalam menjalankan tugas organisasi. Sementara itu, Kundu & Mor (2017) menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi, serta mendorong pengembangan diri. Implementasi manajemen keragaman dapat dilakukan dengan menyediakan fleksibilitas kerja, menjalin kemitraan dengan perusahaan lain, serta mengembangkan program untuk menarik dan mempertahankan karyawan (Jayne & Dipboye, 2004). Selain itu, menurut Lee Cooke & Saini (2012), implementasi yang efektif harus mencakup penyelarasan terhadap keberagaman, mengurangi potensi dampak negatif, serta menanamkan budaya saling menghormati dengan mempromosikan nilai-nilai keragaman dalam organisasi.

Menurut Abugu & Jerry (2018), kendala implementasi manajemen keragaman disebabkan karena tidak adanya komunikasi, perlawanan budaya, diskriminasi, biaya meningkat, masalah integrasi, hubungan tempat kerja, berbagai akomodasi, pelatihan wajib dan mempekerjakan otoritas manajer. Menurut Femi & Prasetya (2017), terdapat beberapa kendala dalam implementasi manajemen keragaman, seperti ketidakseimbangan jumlah karyawan laki-laki dan perempuan, kesenjangan antara tenaga kerja yang masuk dan keluar, kurangnya fasilitas yang memadai, serta pengaruh kebijakan pemerintah dan perubahan ekonomi yang cepat. Hambatan dalam manajemen keragaman

juga dapat timbul akibat protes karyawan terhadap perekrutan tenaga kerja asing. Sementara itu, Choi & Rainey (2010) mengidentifikasi bahwa keluhan dari karyawan terkait usia, ras, etnis, dan gender sering menjadi tantangan, terutama dalam hal kesetaraan kesempatan kerja dan perlakuan diskriminatif. Selain itu, hambatan lain yang dapat muncul adalah kurangnya dukungan dari karyawan laki-laki dalam mempromosikan keberagaman, serta sikap mereka yang kurang menghargai pemimpin yang merekrut dan mempertahankan tenaga kerja dengan latar belakang yang beragam.

2.1.4 Budaya Inovatif

Istilah inovasi selalu diartikan berbeda-beda oleh beberapa ahli para ahli. Menurut Trott (2008) inovasi adalah jantung atau pusat aktivitas dari setiap perusahaan karena inovasi berperan penting pada kelangsungan perusahaan, serta manajemen dari semua aktivitas antara lain proses pembentukan ide, pengembangan teknologi, proses pabrikan, dan pemasaran atas produk baru atau produk yang dikembangkan.

Menurut Drucker (2012), inovasi adalah alat spesifik bagi perusahaan, dimana dengan inovasi dapat mengeksplorasi atau memanfaatkan perubahan yang terjadi sebagai sebuah kesempatan untuk menjalankan suatu bisnis yang berbeda. Hal ini dapat dipresentasikan sebagai sebuah disiplin, pembelajaran, dan dipraktekkan. Menurut Anatan & Ellitan (2009), secara singkat inovasi diartikan sebagai perubahan yang dilakukan dalam organisasi yang mencakup kreatifitas dalam menciptakan

produk baru, jasa, ide, atau proses baik yang sudah ada dalam organisasi maupun berkembang dari luar organisasi. Inovasi terlahir dari sebuah gagasan baru. Sementara kemampuan untuk melahirkan dan membangkitkan suatu gagasan baru yang berguna ini dikenal sebagai kreativitas. Inovasi tanpa ada kreativitas tidak akan bisa berjalan, karena inovasi dan kreativitas adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan biasanya digunakan secara bergantian. Inovasi adalah gabungan dari kreativitas dengan komersialisasi (Stamm, 2008).

Perusahaan membutuhkan suatu proses, prosedur, dan struktur yang memungkinkan pelaksanaan tepat pada waktunya dan efektif dari proyek sehingga produk yang dihasilkan sangat inovatif. Tujuan inovasi secara umum adalah menciptakan suatu kondisi agar bidang usahanya dapat berkembang dengan baik. Menurut Makmur & Thahier (2015), tujuan inovasi berdasarkan 4 (empat) sisi pandang adalah:

- a. Perspektif anggaran atau *financial*, yaitu senantiasa mencari inovasi untuk menemukan cara baru dalam menggunakan anggaran yang relatif kecil, tetapi mendapatkan hasil yang banyak.
- b. Perspektif pelanggan, yaitu semua elemen dalam perusahaan senantiasa berinovasi mencari pelanggan yang banyak dan memberikan layanan yang terbaik.
- c. Perspektif pengelolaan bisnis internal, yaitu secara realita bahwa setiap unsur manajemen harus memiliki inovasi untuk menciptakan suasana kondusif internal perusahaan.

d. Perspektif pertumbuhan atau perluasan bidang usaha

Selanjutnya, inovatif adalah usaha seseorang dengan mendayagunakan pemikiran, kemampuan imajinasi, berbagai stimulan, dan individu yang mengelilinginya dalam menghasilkan produk baru, baik bagi dirinya sendiri ataupun lingkungannya. Menurut De Jong (2003) Perilaku inovatif merujuk pada tindakan individu yang bertujuan untuk mengenali atau memperkenalkan ide, proses, produk, atau prosedur baru yang bermanfaat dalam lingkungan kerja, kelompok, atau organisasi. Perilaku kerja inovatif sebagai proses menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan gagasan baru untuk meningkatkan kinerja individu, kelompok, atau organisasi (Janssen, 2000). Menurut Gaynor (2002), perilaku inovatif mencakup tindakan dalam menciptakan dan mengadopsi ide-ide serta metode baru guna diterapkan dalam penyelesaian pekerjaan. Perilaku kerja inovatif sebagai pengembangan model bisnis, teknik manajemen, strategi, serta struktur organisasi yang berbeda dari yang sudah ada sebelumnya. Perilaku inovatif mencerminkan kemampuan untuk menciptakan ide-ide orisinal, mengidentifikasi potensi dalam hasil kerja, serta menerapkan ide-ide baru dalam praktik kerja agar memberikan manfaat yang nyata.

Menurut Janssen (2000) bahwa ada 3 (tiga) dimensi dalam mengukur perilaku inovatif di tempat kerja yaitu:

- a. Menciptakan Ide (*Idea Generation*) merupakan kemampuan karyawan dalam mengidentifikasi permasalahan dalam organisasi dan menghasilkan ide atau solusi baru yang bermanfaat di berbagai

bidang. Ide-ide tersebut bisa bersifat orisinal maupun merupakan pengembangan dari produk atau proses kerja yang telah ada sebelumnya. Sebagai contoh, ketika suatu masalah muncul dalam organisasi, karyawan yang memiliki kemampuan menciptakan ide akan mampu merumuskan berbagai solusi inovatif untuk menyelesaikannya.

- b. Berbagi Ide (*Idea Promotion*). Setelah menciptakan ide atau solusi baru, karyawan membagikannya kepada rekan kerja agar dapat diterima dan didukung untuk diimplementasikan dalam organisasi. Proses ini melibatkan pengumpulan dukungan agar ide tersebut memiliki kekuatan untuk direalisasikan. Misalnya, setelah menemukan solusi untuk suatu masalah, karyawan perlu menyampaikan ide tersebut kepada tim atau manajemen guna mendapatkan persetujuan dan dukungan agar dapat diterapkan secara efektif dalam organisasi.
- c. Realisasi Ide (*Idea Realization*) terjadi ketika karyawan mengubah ide yang telah dikembangkan menjadi prototipe atau model nyata yang dapat diterapkan dalam pekerjaan, kelompok, atau organisasi. Tujuan dari tahap ini adalah menciptakan produk atau proses kerja yang meningkatkan efisiensi organisasi. Misalnya, setelah mendapatkan dukungan dari rekan kerja, karyawan mulai menerapkan ide tersebut dalam organisasi sebagai solusi untuk mengatasi permasalahan yang ada.

Sejatinya budaya inovasi merupakan salah satu aspek budaya birokrasi yang sangat penting bagi keberlangsungan dan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan saat ini. Terlepas dari segala macam problematika di birokrasi yang cenderung statis (*status quo*), rigid dan segala aturan yang mengikat, semangat untuk terus berinovasi harus ditanamkan dalam setiap aparatur. Dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai pegawai, perlu membiasakan untuk melakukan pembaharuan dan peningkatan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Membiasakan untuk berpikir dengan cara berbeda, mengerjakan dengan cara yang berbeda dan berinisiatif untuk melakukan terobosan-terobosan guna menghasilkan hasil kerja lebih berkualitas, lebih efektif dan lebih efisien.

Menurut Swan (1999) menyatakan bahwa tujuan utama dari proses inovasi yaitu memberikan dan menyalurkan nilai yang lebih unggul pada pelanggan, dan fokus utama inovasi yaitu menghasilkan sebuah gagasan yang baru, dan kemudian diimplementasikan pada produk baru serta proses baru. Ada dua pendekatan pada inovasi yakni pendekatan strukturalis dan proses. Pendekatan proses inovasi dilihat sebagai suatu yang kompleks, seringkali melibatkan berbagai kelompok sosial yang ada dalam organisasi, sedangkan pendekatan strukturalis adalah inovasi sebagai suatu unit dengan parameter yang tetap seperti praktek manajemen dan teknologi. Kemampuan inovasi merupakan kemampuan organisasi untuk mengadopsi atau mengimplementasikan gagasan baru,

proses dan produk baru. Di sisi lain inovasi cenderung merupakan aspek budaya organisasi yang terbuka terhadap adanya sebuah gagasan yang baru. Selain itu, inovasi budaya organisasi menciptakan perilaku inovatif bagi pegawai didalam organisasi atau perusahaan.

Menurut De Jong (2003) mengemukakan beberapa faktor yang bisa mempengaruhi prilaku inovatif, sebagai berikut:

- a. Tantangan Kerja (*Job Challenge*) dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan ketika mereka dihadapkan pada situasi yang menuntut pemecahan masalah atau pengambilan keputusan. Rekan kerja dapat terdorong oleh faktor intrinsik maupun ekstrinsik, di mana motivasi ekstrinsik meliputi insentif seperti kenaikan gaji dan bonus, sementara motivasi intrinsik berkaitan dengan kepuasan yang diperoleh dari partisipasi dalam pekerjaan. Dalam konteks ini, motivasi intrinsik cenderung memiliki pengaruh lebih besar dalam mendorong karyawan untuk memberikan saran serta berusaha mengimplementasikan ide-ide inovatif dalam organisasi.
- b. Otonomi (*Autonomy*). Seseorang cenderung lebih inovatif ketika memiliki pemimpin yang memberikan pengawasan dan kontrol yang cukup selama mereka bekerja. Dengan bimbingan yang tepat, karyawan dapat merasa lebih termotivasi untuk mengembangkan ide-ide baru serta menerapkannya secara efektif dalam organisasi
- c. Perhatian Strategis (*Strategic Attention*). Perhatian yang diberikan kepada karyawan dapat mempengaruhi perilaku inovatif, terutama

dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Perusahaan yang memberikan perhatian dan dukungan yang baik kepada karyawannya cenderung mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal serta lebih termotivasi dalam menciptakan dan menerapkan ide-ide baru.

- d. Situasi yang Mendukung (*Supportive Climate*). Perusahaan perlu memahami situasi dan harapan karyawan, karena ketika karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, mereka dapat lebih cepat mengambil keputusan dalam situasi tertentu. Dengan demikian, karyawan akan lebih proaktif dan memiliki inisiatif untuk berinovasi dalam pekerjaan mereka.
- e. Kontak Luar (*External Contacts*). Semakin sering karyawan berinteraksi dengan klien dan kompetitor, semakin besar peluang mereka untuk mengidentifikasi peluang pasar serta ancaman dalam pekerjaan mereka. Hal ini memungkinkan karyawan untuk lebih cepat memahami dinamika industri dan memanfaatkannya dalam pengembangan layanan baru yang lebih inovatif.
- f. Perbedaan (*Differentiation*). Perbedaan situasi, terutama dalam dinamika pasar, dapat mempengaruhi perilaku inovatif karyawan, karena mereka terdorong untuk beradaptasi dan memastikan perusahaan tetap kompetitif serta tidak tertinggal dari pesaing.
- g. Variasi Permintaan (*Variation in Demand*). Variasi permintaan pelanggan dapat mendorong perilaku inovatif, karena ketika

pelanggan menginginkan layanan yang berbeda, karyawan terdorong untuk terus menciptakan ide-ide baru yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Hal ini membuat inovasi menjadi bagian penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing perusahaan.

Pemahaman terhadap kultur yang berkembang saat ini dapat dijadikan modal dalam merencanakan masuknya budaya inovasi. Kultur dan budaya kerja dalam sektor publik saat ini memang telah dirancang sedemikian rupa agar berjalan dengan asumsi stabilitas yang tinggi. Hal ini sebenarnya tidaklah mengherankan karena sektor publik memerlukan stabilitas dalam menjalankan program kerjanya. Namun kondisi yang stabil dan cenderung statis ini mengakibatkan kurangnya gairah aparatur dalam bekerja. Aparatur lebih menyukai kenyamanan yang nyaris tanpa tantangan dan tidak suka melakukan perubahan, kondisi inilah yang menyebabkan aparatur enggan untuk berinovasi. Budaya kerja konvensional yang umumnya tertanam di organisasi pemerintah saat ini yaitu aparatur telah terbiasa bekerja dalam lingkungan yang bersifat statis dan bersifat *status quo*. Kondisi lingkungan kerja yang seperti ini mengakibatkan aparatur berperilaku biasa-biasa saja (*business as usual*) dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Pegawai cenderung tidak berani mengambil resiko terhadap pekerjaannya dan tidak berani mengambil inisiatif untuk melakukan cara-cara yang berbeda untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Orientasi

kerjapun bertumpu pada proses sehingga terkadang mengesampingkan kualitas hasil.

Berbeda dengan budaya inovasi, meskipun kondisi birokrasi yang memang sudah terkenal dengan karakteristiknya yang cenderung statis, formal, rigid dan kaku tidaklah membuat gairah bekerja kendur. Jika suatu organisasi telah membudayakan inovasi, pegawai akan mempunyai semangat dan gairah yang tinggi dalam bekerja, karena iklim kompetisi yang sehat sudah tercipta, pegawai pun telah diberi akses yang luas untuk memberikan ide yang kreatif dan inovatif demi perbaikan kinerja.

Tabel 2.1. Perbandingan budaya konvensional dan budaya inovasi

No	Dimensi Kerja	Budaya Konvensional	Budaya Inovasi
1.	Lingkungan kerja	Statis (status quo)	Dinamis
2.	Motivasi kerja	Rendah	Tinggi
3.	Cara kerja	Mengikuti prosedural	Mencari cara baru agar kinerja lebih baik
4.	Orientasi Kerja	Berorientasi pada proses	Berorientasi pada hasil
5.	Sikap dalam bekerja	Tidak berani mengambil resiko	Berani mengambil resiko

Sumber: Dackli dan Clercq (2003)

Menurut Widodo (2015) bahwa untuk melahirkan budaya inovasi (inovatif) di sektor publik, setidaknya ada 6 (enam) strategi yang dapat dilakukan, yakni:

- a. Mendorong budaya belajar dalam organisasi. Pengertian belajar tidak hanya mengirim pegawai untuk melanjutkan pendidikan secara formal, atau mengirimkan pegawai untuk ikut pendidikan dan pelatihan (diklat) saja, atau dengan melakukan studi banding saja, tapi makna belajar di sini cakupannya lebih luas. Belajar dari mana saja dan bagi semua level pegawai, dari yang paling rendah hingga

tertinggi. Belajar tidak hanya dalam hal pengetahuan atau intelektualitas saja, namun juga untuk meningkatkan keterampilan dan untuk memperbaiki aspek sikap dan perilaku dalam bekerja.

- b. Menciptakan iklim kompetisi yang sehat antar sesama pegawai. Kompetisi yang sehat antar pegawai akan melahirkan semangat kerja yang tinggi dan pada akhirnya menghasilkan kinerja yang tinggi pula.
- c. Menerapkan mekanisme insentif dan disinsentif. Mekanisme ini akan mendorong pegawai untuk lebih produktif dan untuk memotivasi mereka untuk lebih disiplin dalam bekerja.
- d. Memberi delegasi dan kesempatan yang lebih luas kepada staf. Terkadang ketidakmampuan staf dalam bekerja bukan murni karena mereka tidak mampu, namun karena tidak pernah diberikan kesempatan untuk belajar mengerjakannya. Oleh karena itu pemimpin perubahan harus mau memberdayakan staf dengan memberikan kesempatan yang lebih luas.
- e. Mengembangkan secara terus menerus kapasitas untuk berinovasi misalnya melalui pelatihan.
- f. Melakukan *cross fertilization* antar best practice atau inisiatif inovasi misalnya melalui kompetisi atau *benchmarking*.

Di samping keenam upaya di atas, ada hal yang dianggap paling penting sehingga dapat menjamin keberhasilan suatu perubahan budaya yaitu kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang kuat ini mencakup

kemampuan dalam memimpin maupun dalam ketajaman visinya (Peter, 2005).

2.1.5 Kinerja

Suatu organisasi baik itu pemerintah maupun swasta selalu digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai/karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Jika pegawai tidak melakukan pekerjaannya, maka suatu organisasi akan mengalami kegagalan. Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai/karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Jika pegawai tidak melakukan pekerjaannya, maka suatu organisasi akan mengalami kegagalan.

Istilah “kinerja” mengacu pada aktivitas kerja tertentu (Sonnentag & Frese, 2002). Kinerja atau prestasi kerja adalah tahap realisasi yang terjadi sebagai hasil kerja individu. Tiga unsur utama yang mempengaruhi kinerja dalam sebuah organisasi yakni dukungan organisasi, kapasitas manajerial, dan pekerjaan masing-masing individu yang bekerja dalam organisasi. Setiap orang yang bergabung dengan organisasi ditugaskan untuk salah satu dari beberapa tugas tersebut (Simanjuntak, 2002).

Konsep dan definisi kinerja telah mendapat banyak perhatian peneliti. Para peneliti setuju bahwa kinerja harus dianggap sebagai konsep multidimensi. Pada tingkat yang paling dasar seseorang dapat membedakan antara aspek proses dan aspek hasil kinerja. Menurut Sonnentag & Frese (2002) aspek perilaku mengacu pada apa yang dilakukan orang saat bekerja, pada intinya adalah tindakan itu sendiri. Kinerja juga mencakup perilaku tertentu. Konseptualisasi ini menyiratkan bahwa hanya tindakan yang dapat diskalakan yang dianggap sebagai kinerja. Aspek hasil (*outcome*) pada gilirannya mengacu pada hasil dari perilaku individu.

Sedarmayanti (2018), kinerja bukan merupakan karakteristik seseorang, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja dalam kaitannya dengan jabatan diartikan sebagai hasil yang dicapai yang berkaitan dengan fungsi jabatan dalam periode waktu tertentu.

Mathis & Jackson (2016) kinerja mencerminkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dalam bentuk hasil kerja maupun efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Kinerja sebagai prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan peranannya dalam organisasi. Kinerja produktif merupakan tingkatan prestasi yang menunjukkan hasil guna yang tinggi.

Mangkunegara (2020) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Arifin, 2018) menyatakan bahwa kinerja dipandang sebagai hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan menunjuk pada kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu, sementara motivasi menunjuk pada keinginan (*desire*) individu untuk menunjukkan perilaku dan kesediaan berusaha. Orang akan mengerjakan tugas yang terbaik jika memiliki kemauan dan keinginan untuk melaksanakan tugas itu dengan baik.

Hubeis (2007), kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Menurut (Ivancevich, 2007), kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Menurut Hasibuan (2018), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Liao et al (2012) kinerja karyawan adalah kemampuan dan produktivitas karyawan yang lengkap dalam mencapai nilai yang diproyeksikan dan realisasi pekerjaan sehari-hari sejalan dengan prosedur dan periode waktu yang ditentukan oleh organisasi. Juga dalam pandangan (Liao et al., 2012), melihat kinerja pekerjaan karyawan sebagai indeks untuk perbaikan, imbalan, retribusi, dan perubahan remunerasi. Ini juga memuaskan keinginan karyawan untuk mewujudkan diri mereka sendiri.

Oleh karena itu, kinerja seorang karyawan memberikan ruang untuk inovasi di antara karyawan dan kinerja serta inovasi perusahaan secara umum, dengan cara pekerjaan yang dicapai dari sumberdaya manusia, terinspirasi dan bersemangat menghasilkan terobosan yang lebih baru dan juga meningkatkan kualitas kinerja serta kepuasan bagi pelanggan (Sadikoglu & Zehir, 2010).

Menurut Ahmad & Shahzad (2011) bahwa kinerja yang tampak dari seorang karyawan mengungkapkan seluruh keyakinan mereka tentang tindakan dan masukan untuk pencapaian tujuan dan misi organisasi. Lebih lanjut mereka menyebutkan bahwa praktek kompensasi, evaluasi kinerja dan praktek tentang promosi merupakan tolok ukur kinerja seorang pekerja. Menurut (Alagaraja & Shuck, 2015) bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui pelatihan dan peningkatan secara berkala. Juga, mengambil ukuran kinerja karyawan sebagai kinerja pekerjaan inti, yang mencakup kinerja dalam peran, kinerja keamanan, dan daya cipta, diikuti oleh kinerja kewargaan, dimasukkan dalam target organisasi yang spesifik dan luas.

Selanjutnya ditekankan oleh Sonnentag & Frese (2002) bahwa banyak perhatian telah diberikan pada perbedaan antara kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Pada tingkat umum, kinerja tugas terdiri dari kegiatan yang mengubah bahan (material) menjadi barang dan jasa yang diproduksi oleh organisasi atau untuk memungkinkan berfungsinya organisasi secara efisien. Bahwa pelaksanaan tugas mencakup pemenuhan persyaratan yang merupakan bagian dari kontrak antara pemberi kerja dan pekerja.

Kinerja kontekstual terdiri dari perilaku yang tidak secara langsung berkontribusi pada kinerja organisasi, tetapi mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis. Kinerja kontekstual berbeda dengan kinerja tugas karena termasuk kegiatan yang tidak secara formal merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan atau spesifikasi pekerjaan. Kinerja kontekstual secara tidak langsung mendukung kinerja organisasi dengan memfasilitasi kinerja tugas (Motowidlo & Scatter, 1994).

Menurut Sonnentag & Frese (2002) ada tiga perbedaan utama antara kinerja tugas dengan kinerja kontekstual:

- a. Aktivitas kinerja kontekstual dapat diterapkan pada hampir semua jenis pekerjaan, sedangkan kinerja tugas lebih spesifik terhadap pekerjaan tertentu.
- b. Kinerja tugas terutama dipengaruhi oleh kemampuan, sementara kinerja kontekstual lebih dipengaruhi oleh motivasi dan kepribadian.
- c. Kinerja tugas mencakup perilaku yang sesuai dengan peran dan bagian dari deskripsi pekerjaan formal, sedangkan kinerja

kontekstual melibatkan perilaku di luar peran yang bersifat sukarela dan sering kali tidak secara langsung dihargai oleh sistem penghargaan formal, meskipun tetap dipertimbangkan oleh manajemen.

Menurut Kasmir (2016), indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah. Dalam prakteknya, kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditetapkan kuantitas yang harus dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi target yang telah ditetapkan.

3. Waktu

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya. Dalam arti yang lebih luas, ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan sehingga kinerjanya dinilai kurang baik.

5. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya. Pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah ditetapkan.

6. Hubungan antar pegawai

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan yang lain.

Menurut Mangkunegara (2020) indikator dari kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan

2. Kuantitas Kerja

Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan Tugas

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

Seseorang yang berkinerja tinggi menggunakan pengetahuan mereka tentang organisasi dan perannya untuk menyesuaikan diri dengan cepat dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Karyawan yang

adaptif juga proaktif, mereka tidak lumpuh oleh perubahan, dan mereka bersedia mengambil tindakan dan memajukan prioritas. Berkinerja tinggi juga kolaborator yang baik, bekerja dengan baik dengan dan melalui orang lain. Mereka memiliki keterampilan kerja tim yang diperlukan untuk bekerja dengan banyak orang dan menggunakan keahlian teknis mereka untuk memengaruhi pemangku kepentingan dan berkontribusi pada proyek kolaboratif. Selain itu, karyawan berkinerja tinggi menggunakan keterampilan analitik yang kuat untuk memprioritaskan pekerjaan mereka, menilai masalah, dan mengambil keputusan. Mereka mengandalkan keahlian dan pengetahuannya untuk menerapkan penilaian pada keputusan dan pekerjaan mereka.

2.2 Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris merupakan hasil-hasil riset yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti dan menjadi dasar melakukan pengembangan penelitian. Adapun beberapa hasil penelitian terdahulu dapat disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.2. Matriks penelitian terdahulu

Penulis/ Tahun	Judul	Method	Variabel	Data	Temuan	Perbedaan penelitian
Gui et al., (2022)	Fostering product and process innovation through transformational leadership and knowledge management capability: the moderating role of innovation culture	• Cross-sectional • SEM-AMOS	1. Leadership transformational 2. Innovation culture 3. Knowledge management capability	339 participants in 75 manufacturing and service firms in China	TL secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi inovasi perusahaan melalui peran mediasi KMC. Temuan ini menyoroti bahwa pengaruh KMC pada aspek kemampuan inovasi berbeda-beda dan bergantung pada tingkat iklim inovasi dalam suatu organisasi.	- Sampel sektor publik - Mengukur kinerja sebagai variabel target - Budaya inovatif sebagai variabel intervening
Chen et al., (2012)	Does transformational leadership facilitate technological innovation? The moderating roles of innovative culture and incentive compensation.	• Kuantitatif	1. Leadership transformational 2. Technological innovation 3. Innovative culture 4. Incentive compensation	102 senior managers and 258 employees in 102 Taiwanese strategic business units (SBUs)	Perilaku kepemimpinan transformasional mendorong inovasi teknologi di tingkat SBU. Budaya inovatif yang lebih kuat merupakan pengganti perilaku kepemimpinan transformasional untuk memfasilitasi inovasi teknologi. Selain itu, adopsi insentif finansial menetralkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi teknologi	- Sampel sektor publik - Budaya inovatif sebagai variabel intervening - Mengukur kinerja

Penulis/ Tahun	Judul	Method	Variabel	Data	Temuan	Perbedaan penelitian
James C. Sarros Brian K. Cooper (2008)	Membangun Iklim untuk Inovasi Melalui Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi	• Pemodelan persamaan struktural variabel laten (SEM) digunakan untuk memperkirakan parameter model hipotesis • Analisis SEM dilakukan dengan menggunakan matriks kovarians sebagai input ke paket perangkat lunak Analysis of Moment Structure (Arbuckle & Wothke, 1999)	4. Mengartikulasikan visi 5. Menumbuhkan penerimaan tujuan 6. Stimulasi intelektual 7. Memberikan dukungan individu 8. Ekspektasi kinerja tinggi 9. Memberikan model peran yang tepat 10. Daya saing 11. Orientasi kinerja 12. Dukungan untuk inovasi 13. Pasokan sumber daya untuk inovasi 14. Skala Keinginan Sosial	Survei Terhadap 1.158 Manajer	Penelitian telah menyerukan organisasi untuk menjadi lebih fleksibel, adaptif, kewirausahaan, dan inovatif dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan saat ini. Diperlukan kepemimpinan yang tepat untuk melakukan perubahan tersebut; Namun, ada sedikit analisis empiris tentang hubungan teoritis di antara komponen-komponen kunci yang membentuk strategi perubahan tersebut, termasuk kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan inovasi organisasi. Studi ini meneliti hubungan ini dalam hal hubungan mereka dengan iklim untuk inovasi organisasi di organisasi sektor swasta Australia. Pemodelan persamaan struktural berdasarkan tanggapan terhadap survei terhadap 1.158 manajer mengeksplorasi	- Sampel menggunakan pegawai swasta sedangkan saat ini adalah ASN - Penggunaan variabel tidak mengukur kinerja sedangkan saat ini mengukur kinerja

Penulis/ Tahun	Judul	Method	Variabel	Data	Temuan	Perbedaan penelitian
					hubungan antara kepemimpinan transformasional dan iklim untuk inovasi organisasi dan sejauh mana budaya organisasi yang kompetitif dan berorientasi kinerja memediasi hubungan ini. Strategi untuk membangun organisasi yang inovatif dibahas	
Jeevan Jyoti and Manisha Dev (2015)	Dampak kepemimpinan transformasional pada kreativitas karyawan: peran orientasi belajar	Pendekatan dua langkah untuk pemodelan persamaan struktural (SEM). Analisis faktor konfirmatori dilakukan untuk menilai fit model. Model struktural dihasilkan untuk menguji signifikansi hubungan teoritis	• TL = kepemimpinan transformasional (prediktor); • EC = karyawan kreativitas (hasil); • IM = motivasi inspirasional; • ID = pengaruh ideal; • IC = pertimbangan individu; • IS = stimulasi intelektual; • EC6 hingga EC10 = variabel manifes	Populasi untuk penelitian ini terdiri dari 1.157 karyawan yang bekerja dalam dua panggilan utama pusat, yaitu, Airtel dan Aircel di J&K (India)	Kepemimpinan transformasional efektif dalam mendorong pengikut untuk berpikir lebih berbeda dan mengadopsi proses berpikir generatif dan eksploratif yang menghasilkan lebih banyak ide dan solusi kreatif. Dengan demikian, kami percaya bahwa karyawan kreatif dapat dipimpin secara efektif jika para pemimpin mengadopsi gaya transformasional dan mempromosikan lingkungan terbuka untuk pembelajaran yang mendorong inovasi dan pemecahan masalah yang kreatif. Temuan kami sangat	- Sampel organisasi swasta sedangkan saat ini menggunakan ASN sebagai sampel - Variabel yang digunakan

Penulis/ Tahun	Judul	Method	Variabel	Data	Temuan	Perbedaan penelitian
					mendukung hipotesis bahwa orientasi belajar memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan. Hasilnya menawarkan implikasi teoritis dan manajerial yang akan berguna bagi para peneliti dan manajer perusahaan jasa ketika mereka merancang strategi manajemen. Studi ini membuka jalur baru penyelidikan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan di bidang perilaku organisasi dengan memperkenalkan orientasi belajar sebagai moderator.	
Mirva Hyypiä and Satu Parjanen (2013)	Meningkatkan Kreativitas dengan Kepemimpinan Transformasional dalam Proses Inovasi Fuzzy Front-end	Fuzzy Front-end	(Pendekatan Kualitatif / Tidak Menggunakan Variable)	Kantor pusat dan tujuh unit area berlokasi di Finlandia dan perusaha		- Penelitian bersifat kualitatif sedangkan saat ini kuantitatif - Variabel yang berbeda

Penulis/ Tahun	Judul	Method	Variabel	Data	Temuan	Perbedaan penelitian
				n memiliki rata-rata 740 karyawan. Periode 2007-2008		- Sampel adalah sektor swasta sedangkan saat ini sektor publik
Ganarditya (2021)	Pengaruh Kearifan Lokal Terhadap Pelayanan Publik (Studi Kasus Penyelewengan Dana Bansos). Cendekia Jaya	Kualitatif (studi kasus)	Kearifan lokal Pelayanan publik	-	Peran kearifan lokal dalam pelayanan publik dapat dijadikan sebuah pemicu untuk meningkatkan pelayanan publik. Agar yang bekerja di instansi pemerintahan dapat diberikan pertanggungjawaban sesuai dengan peraturan yang berlaku, untuk menghindari benturan dalam implementasi kebijakan publik diperlukan adanya dukungan dari setiap masyarakat agar terpeliharanya moral dan nilai, sehingga dapat meningkatkan partisipasi masyarakat menjadi konsep	- Menggunak n penelitian kuantitatif - Kinerja pegawai diukur dengan kearifan lokal - Menggunak n SEM-AMOS dengan beberapa variabel lain

Penulis/ Tahun	Judul	Method	Variabel	Data	Temuan	Perbedaan penelitian
					good governance. Hasil yang dicapai dalam penelitian ini hubungan kearifan lokal dalam memecahkan permasalahan yang terjadi dalam konteks pelayanan publik tanpa harus membedakan budaya yang berbeda	
Jaya et al (2021)	Pengaruh Nilai- Nilai Kearifan Lokal Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bone	Kualitatif	-	Kab. Bone	Terdapat pengaruh nilai – nilai kearifan lokal terhadap gaya kepemimpinan transformasional pemerintah daerah kabupaten Bone. Hal Ini ditandai dengan semakin besar pemahaman dan aktualisasi nilai – nilai lokal oleh seorang pemimpin pemerintahan, maka akan semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional yang dia terapkan khususnya dalam indikator stimulasi intelektual. Kepemimpinan pemerintah daerah harus selalu berbasis pada nilai – nilai kearifan lokal yang diwariskan sebagai wujud identitas aparatur	- Kuantitatif - Variabel kepemimpinan transformasional dan kearifan sebagai variabel yang diukur terhadap budaya inovasi dan kinerja pegawai - Melibatkan ASN sebagai

Penulis/ Tahun	Judul	Method	Variabel	Data	Temuan	Perbedaan penelitian
					yang berpihak pada masyarakat dan sebagai bentuk refleksi sebuah relevansi atas budaya kerja yang berkembang di Kabupaten Bone	sampel penelitian
Solheim (2022)	Diversity and inclusion is a must to make innovation work for all.	Kualitatif	-	-	Menumbuhkan dinamika kreatif dan konstruktif antar kelompok adalah resep kesuksesan. Potensi tenaga kerja yang beragam dapat dipupuk dengan budaya kerja yang membuat karyawan merasa bahwa kegagalan bukanlah akhir dari segalanya. Konsep ini sering disebut " <i>psychological safety</i> "	- Kuantitatif - Mengukur keragaman (diversity) kaitannya dengan budaya inovasi dan kinerja pegawai - Variabel diversitas diukur dengan beberapa variabel lainnya

