

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Tujuan didirikan Negara Republik Indonesia antara lain adalah untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai amanat dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Amanat tersebut mengandung makna bahwa negara mempunyai kewajiban untuk memberikan pelayanan publik yang prima kepada setiap warga negara.

Pelayanan publik yang prima dirasakan setiap warga negara dapat terwujud apabila tata kelola pemerintahan berjalan baik dan sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi yakni menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Reformasi birokrasi dan pelayanan publik dilaksanakan oleh Pemerintah dalam hal ini Kementerian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora) berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kemenpora mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemuda dan olahraga. Kemenpora menyelenggarakan fungsi perumusan dan penetapan kebijakan, koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan, pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang pemberdayaan pemuda, pengembangan pemuda, pembudayaan olahraga dan peningkatan prestasi olahraga, serta menyelenggarakan fungsi koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi dan pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kemenpora serta Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kemenpora sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 106 tahun 2020 tentang Kementerian Pemuda dan Olahraga.

Kementerian Pemuda dan Olahraga sebagai pemerintah yang mengurus bidang pemuda dan olahraga juga menetapkan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Pemuda dan Olahraga Tahun 2020-2024 yang diatur dalam Peraturan Menteri Pemuda

dan Olahraga sebagai dasar untuk mewujudkan birokrasi yang bersih, akuntabel, efektif, efisien, kapabel, memiliki pelayanan publik yang berkualitas, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktek Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN) sebagaimana tercermin dalam tiga sasaran hasil utama program Reformasi Birokrasi. Hal ini jelas sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Presiden Joko Widodo bahwa kecepatan melayani serta birokrasi akuntabel, efektif dan efisien menjadi kunci bagi terwujudnya Reformasi Birokrasi.

Reformasi Birokrasi mendorong Kementerian Pemuda dan Olahraga agar manfaat eksistensinya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Di tengah tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, Reformasi Birokrasi mendesak Kementerian Pemuda dan Olahraga terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perubahan *mindset* dan *culture set* perlu didorong agar Kementerian Pemuda dan Olahraga mampu menunjukkan kinerjanya. Seperti yang disampaikan oleh Presiden Joko Widodo yang menekankan birokrasi harus lebih lincah, sederhana, adaptif dan inovatif, serta mampu bekerja secara efektif dan efisien.

Birokrasi yang lincah, sederhana, adaptif dan inovatif, serta mampu bekerja secara efektif dan efisien diperlukan perubahan-perubahan yang fokus dan mendasar, terdapat 8 area perubahan dalam reformasi birokrasi yang menjadi fokus pembangunan yakni 1) Manajemen Perubahan, 2) Deregulasi Kebijakan, 3) Penataan Organisasi, 4) Penataan Tatalaksana, 5) Penataan SDM Aparatur, 6) Penguatan Akuntabilitas, 7) Penguatan Pengawasan dan 8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020 – 2024.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2020 Tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, nilai indeks Reformasi Birokrasi: 1) Kategori AA, nilai/angka > 90 – 100, predikat istimewa, dengan interpretasi memenuhi kriteria sebagai organisasi berbasis kinerja yang mampu mewujudkan seluruh sasaran Reformasi Birokrasi; 2) Kategori A, nilai/angka > 80 – 90, predikat sangat baik, dengan interpretasi memenuhi karakteristik organisasi berbasis kinerja namun belum mampu mewujudkan keseluruhan sasaran Reformasi Birokrasi baik secara instansional maupun di tingkat unit kerja; 3) Kategori BB, nilai/angka > 70 – 80, predikat baik, dengan interpretasi secara instansional mampu mewujudkan sebagian besar sasaran Reformasi Birokrasi, namun pencapaian sasaran pada tingkat unit kerja hanya sebagian kecil saja; 4) Kategori B,

nilai/angka > 60 – 70, predikat cukup baik, dengan interpretasi penerapan Reformasi Birokrasi bersifat formal dan secara substansi belum mampu mendorong perbaikan kinerja organisasi; 5) Kategori CC, nilai/angka > 50 – 60, predikat cukup, dengan interpretasi penerapan Reformasi Birokrasi secara formal terbatas di tingkat instansi dan belum berjalan secara merata di seluruh unit kerja; 6) Kategori C, nilai/angka > 30 – 50, predikat buruk, dengan interpretasi penerapan Reformasi Birokrasi secara formal di tingkat instansi dan hanya mencakup sebagian kecil unit kerja; dan 7) Kategori D, nilai/angka > 0 – 30, predikat sangat buruk, dengan interpretasi memiliki inisiatif awal, menerapkan Reformasi Birokrasi dan perbaikan kinerja instansi belum terwujud.

Berdasarkan hasil *review* terhadap pelaksanaan setiap program dan kegiatan reformasi birokrasi pada *road map* Kemenpora dari tahun 2015 sampai 2021 yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bahwa capaian indeks Reformasi Birokrasi di Kemenpora tahun 2015 adalah kategori CC dengan nilai 56,25, tahun 2016 kategori B dengan nilai 60,20, tahun 2017 kategori B dengan nilai 61,99, tahun 2018 kategori B dengan nilai 60,62, tahun 2019 kategori B dengan nilai 65,87, tahun 2020 kategori B dengan nilai 67,55 dan tahun 2021 kategori B dengan nilai 69,77.

Capaian Reformasi Birokrasi Kemenpora tahun 2016 – 2019 berdasarkan nilai masing-masing area perubahan sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Capaian Reformasi Birokrasi Kemenpora tahun 2016-2019.

No	Komponen Penilaian	Bobot	Hasil Penilaian Kempan RB			
			2016	2017	2018	2019
<b>A. Pengungkit</b>						
1	Manajemen Perubahan	5.00	3	3,16	2,04	2,10
2	Deregulasi Kebijakan	5.00	2,71	3,34	3,34	3,36
3	Penataan Organisasi	6.00	4,01	4,01	4,04	4,09
4	Penataan Tatalaksana	5.00	3,04	3,47	3,11	3,20
5	Penataan SDM Aparatur	15.00	12,33	12,25	12,27	12,35
6	Penguatan Akuntabilitas	6.00	3,15	3,38	3,32	3,35
7	Penguatan Pengawasan	12.00	5,33	4,99	3,18	3,21
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	6.00	1,67	1,87	1,92	2,42
	Sub Total Komponen Pengungkit Kementerian	60.00	35,24	36,47	33,21	34,08
<b>B. Hasil</b>						
1	Kapasitas dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi	20.00	11,91	11,16	12,15	13,70
2	Pemerintah Yang Bersih dan Bebas KKN	10.00	6,32	7	7,27	9,37
3	Kualitas Pelayanan Publik	10.00	6,73	7,36	8,00	8,73
	Sub Total Komponen Hasil	40.00	24,96	25,52	27,41	31,79

	Total Indeks Reformasi Birokrasi	100	60,2	61,99	60,62	65,87
--	----------------------------------	-----	------	-------	-------	-------

Sumber: Kemenpora 2020.

Capaian indeks Reformasi Birokrasi Kemenpora tahun 2020 – 2021 berdasarkan hasil evaluasi sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Capaian indeks Reformasi Birokrasi Kemenpora tahun 2020-2021

No	Komponen Penilaian	Bobot	Nilai	
			2020	2021
A.	Komponen Pengungkit			
1	Pemenuhan	20,00	16,45	16,52
2	Hasil Antara Area Perubahan	10,00	4,55	5,42
3	Reform	30,00	15,60	15,75
	Total Komponen Pengungkit	60,00	36,61	37,69
B.	Komponen Hasil			
1	Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan	10,00	7,63	7,73
2	Kualitas Pelayanan Publik	10,00	8,95	8,99
3	Pemerintah Yang Bersih dan Bebas KKN	10,00	9,25	7,82
4	Kinerja Organisasi	10,00	5,11	7,54
	Total Komponen Hasil	40,00	30,94	32,08
	<b>Indeks RB (Pengungkit + Hasil)</b>	<b>100</b>	<b>67,55</b>	<b>69,77</b>

Sumber: Kemenpora 2022

Berdasarkan data capaian indeks Reformasi Birokrasi di Kemenpora terdapat kesenjangan antara harapan dan kondisi faktual di lapangan, dapat dilihat bahwa nilai indeks Reformasi Birokrasi di Kemenpora selama 6 (enam) tahun tidak meningkat secara signifikan dan tidak sesuai harapan, terakhir tahun 2021 yaitu memperoleh kategori B dengan nilai 69,77 dan predikat Cukup Baik dengan interpretasi bahwa penerapan Reformasi Birokrasi masih bersifat formal dan secara substansi belum mampu mendorong perbaikan kinerja organisasi. Idealnya nilai indeks Reformasi Birokrasi harus memperoleh kategori AA dengan nilai > 90 – 100 dan predikat Istimewa.

Berdasarkan data tersebut, peneliti melihat penyebab kurang meningkatnya nilai indeks Reformasi Birokrasi di Kemenpora disebabkan oleh perilaku inovatif (*innovative behaviour*) pegawai, perilaku inovatif dalam area perubahan reformasi birokrasi masuk dalam kategori manajemen perubahan.

Manajemen perubahan bertujuan untuk mentransformasi sistem dan mekanisme kerja organisasi serta *mindset* (pola pikir) dan *cultureset* (cara kerja) individu Aparatur

Sipil Negara (ASN) untuk memiliki perilaku inovatif, adaptif, responsif, professional, dan berintegritas sehingga dapat memenuhi tuntutan perkembangan zaman dan kebutuhan serta pelayan prima terhadap masyarakat yang semakin meningkat. Kondisi yang diharapkan pada area perubahan ini adalah perubahan pola pikir, perilaku inovatif dan budaya kerja individu ASN yang semakin meningkat, khususnya dalam merespon perkembangan zaman, menurunnya resistensi terhadap perubahan, serta budaya perubahan dan perilaku inovatif yang semakin melekat pada setiap individu ASN. Melihat kondisi faktual di Kemenpora dalam aspek perilaku inovatif, perubahan pola pikir dan budaya kinerja dinilai masih kurangnya perilaku inovatif pegawai dalam melakukan terobosan dalam meningkatkan indeks dan pelayanan publik prima dan masih kurangnya upaya untuk menggerakkan organisasi/unit kerja dalam melakukan perubahan melalui pembentukan Agen Perubahan (*agent of change*) ataupun *role model* sehingga Agen Perubahan belum sepenuhnya menunjukkan kontribusi yang nyata dalam mendorong dan membuat perubahan yang konkret di Kemenpora.

Untuk mendorong perubahan yang konkret di Kemenpora, selain area manajemen perubahan, area lain yang perlu dorong untuk meningkatkan nilai indeks reformasi birokrasi adalah area Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur, penataan sistem ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur di Kemenpora yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur berbasis kompetensi, transparan, serta memperoleh tunjangan kinerja dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan. Oleh karena itu kondisi yang diharapkan pada area perubahan ini adalah meningkatnya ketaatan, transparansi, akuntabilitas, disiplin, efektivitas manajemen serta profesionalisme pengelolaan SDM di Kemenpora. Kondisi faktual di Kemenpora terkait area perubahan Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, bahwa kebijakan terkait manajemen talenta sedang dalam proses penyusunan dan sistem merit dan manajemen talenta belum sepenuhnya dilakukan secara optimal.

Untuk meningkatkan nilai Indeks Reformasi Birokrasi dan pelayanan publik yang prima diperlukan pegawai yang memiliki perilaku inovatif (*innovative behaviour*). Janssen (2000) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif dapat membantu individu untuk meningkatkan dirinya dengan tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dengan menghasilkan, mempromosikan, dan mewujudkan ide-ide untuk memodifikasi diri sendiri atau lingkungan kerja. Bos-Nehles, Bondarouk & Nijenhuis (2017) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai keseluruhan aksi individu yang ditujukan untuk menghasilkan, memproses, dan menerapkan/mengimplementasikan ide/gagasan baru tentang cara

melakukan sesuatu, termasuk ide/gagasan produk baru, teknologi, prosedur atau proses kerja yang bertujuan meningkatkan efektivitas dan kesuksesan organisasi.

Perilaku inovatif adalah perilaku karyawan yang selalu memperkenalkan dan/atau menerapkan ide, proses, produk atau prosedur baru yang relevan dan bermanfaat baik dalam perannya sebagai individu, kelompok, maupun organisasi (De Spiegelaere et al., 2015). Perilaku inovatif dikenal sebagai proses penyediaan ide-ide baru untuk memecahkan masalah dalam praktik organisasi (Nazir et al., 2019). Sedangkan menurut Pradana dan Suhariadi (2020) perilaku inovatif adalah perilaku karyawan/pegawai untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja dengan menciptakan, mengenalkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam ruang lingkup pekerjaan yang dapat memberikan manfaat bagi karyawan/pegawai dan perusahaan.

Perilaku inovatif untuk memecahkan masalah dalam praktik organisasi merupakan hal yang penting bagi keberhasilan organisasi di lingkungan yang dinamis, karena akan meningkatkan efektivitas proses organisasi, membantu mengatasi masalah yang timbul dalam meningkatkan nilai indeks reformasi birokrasi dan pelayanan publik yang prima. Untuk meningkatkan nilai indeks reformasi birokrasi dan pelayanan publik yang prima diperlukan peranan dan pengaruh pimpinan dalam memberdayakan dan menggerakkan pegawai untuk meningkatkan hal tersebut. Menurut Van Assen (2020) kepemimpinan memberdayakan (*empowering leadership*) adalah seperangkat perilaku kepemimpinan dan atribut yang melibatkan dan memberikan kepercayaan kepada bawahan, memberikan partisipasi dalam pengambilan keputusan, memberikan otonomi dengan menghapus kendala birokrasi dan hambatan lain untuk kinerja, menetapkan tujuan inspirasional dan/atau bermakna, menyoroti pentingnya pekerjaan.

Pengaruh pemimpin dalam memberdayakan dan menggerakkan pegawai dan roda organisasi untuk meningkatkan nilai indeks reformasi birokrasi menjadi sangat penting, oleh karena itu kondisi yang diharapkan pada area perubahan dalam aspek kepemimpinan adalah komitmen dan keterlibatan pimpinan dan seluruh jajaran pegawai Kemenpora lebih fokus dan konsisten dalam mewujudkan perilaku inovatif untuk melaksanakan reformasi birokrasi, pimpinan harus memiliki fokus dan komitmen terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi serta pimpinan harus dapat membangun budaya kerja yang positif dan menerapkan nilai-nilai organisasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Melihat kondisi faktual di Kemenpora dalam aspek kepemimpinan, bahwa sudah dilakukan oleh pimpinan kepada pegawai, seperti memberikan delegasi kepada pegawai untuk berperan aktif dalam koordinasi dan rapat-rapat reformasi birokrasi, namun dalam memberikan delegasi

dan tanggungjawab, pimpinan masih cenderung kurang fokus, tidak konsisten, dan kurang aktif dalam mendorong perilaku inovatif pegawai guna percepatan dan pencapaian target peningkatan reformasi birokrasi yang diharapkan, disamping itu pimpinan cenderung kurang fokus dan kurang komitmen terhadap pelaksanaan peningkatan reformasi birokrasi dan pimpinan cenderung kurang memberikan contoh terkait dengan budaya kerja yang positif dan menerapkan nilai-nilai organisasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa *empowering leadership* secara langsung dan positif menyebabkan perilaku kerja inovatif bawahan (Yulita et al., 2022). Hasil penelitian yang dilakukan Kuasiri (2022) menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan yang memberdayakan terhadap perilaku kerja inovatif, yang artinya semakin tinggi kepemimpinan yang memberdayakan maka perilaku kerja inovatif terhadap karyawan akan semakin tinggi pula.

Selain *empowering leadership*, faktor lain yang mempengaruhi *innovative behaviour* adalah motivasi (*motivation*). Motivasi menurut Wibowo (2013) merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Motivasi menjadi penting dalam membentuk *innovative behaviour* pegawai, menurut Armstrong dan Taylor (2014) motivasi adalah kekuatan dan arah perilaku serta faktor-faktor yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu.

Dorongan untuk bertindak pada pencapaian tujuan dan kekuatan yang mempengaruhi pegawai untuk termotivasi dalam bekerja menjadi penting dalam mendorong motivasi kerja pegawai di kemenpora, kondisi yang diharapkan terkait aspek motivasi adalah pegawai harus memiliki motivasi yang tinggi dan sungguh-sungguh dalam bekerja dan memberikan pelayanan publik yang prima kepada pemangku kepentingan kepemudaan dan keolahragaan serta pegawai harus memiliki motivasi kerja yang fokus dan terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi, khususnya untuk meningkatkan nilai indeks reformasi birokrasi.

Melihat kondisi faktual terkait aspek motivasi pegawai di Kemenpora, berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan Tim Evaluator dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menjelaskan bahwa seluruh unit kerja eselon I di Kemenpora masih menganggap reformasi birokrasi hanya sebagai penugasan semata belum melekat dan terinternalisasi pada pelaksanaan tugas sehari-hari. Motivasi pegawai Kemenpora cenderung rendah dalam pencapaian tujuan organisasi,

khususnya untuk meningkatkan nilai indeks reformasi birokrasi dan memberikan pelayanan prima terhadap pemangku kepentingan kepemudaan dan keolahragaan, padahal jika pegawai Kemenpora memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja dalam rangka meraih tujuan kenaikan indeks reformasi birokrasi dan memberikan pelayanan prima, akan berdampak kepada kenaikan tunjangan kinerja dan kesejahteraan pegawai.

Orang termotivasi jika mereka mengharapkan sesuatu tindakan yang cenderung mengarah pada pencapaian tujuan atau sesuatu yang bernilai dan berharga untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Sedangkan menurut Herzberg dalam Ivancevich et al. (2007) menjelaskan salah satu konsep yang muncul dari penelitiannya adalah pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*). *Job enrichment* didefinisikan sebagai proses membangun pencapaian pribadi, pengakuan, tantangan, tanggung jawab dan kesempatan tumbuh dalam pekerjaan seseorang. Hal ini memiliki dampak meningkatkan motivasi individu dengan menyediakan lebih banyak tanggung jawab ketika melaksanakan pekerjaan yang menantang.

Meningkatkan motivasi dengan membangun tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan kesempatan tumbuh ke dalam pekerjaan seseorang. Suatu pendekatan yang dikembangkan oleh Herzberg yang berusaha untuk memperbaiki efisiensi tugas dan kepuasan manusia dengan cara membangun lingkup yang lebih luas akan pencapaian pribadi dan pengakuan, pekerjaan yang lebih menantang dan tanggungjawab, dan lebih banyak kesempatan bagi kemajuan dan pertumbuhan individu. Penelitian tentang pengaruh *motivation* terhadap *innovative behaviour* juga pernah dilakukan Permana dan Rusmana (2022) yang hasilnya menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi berprestasi secara parsial terhadap perilaku inovatif.

Efikasi diri (*self-efficacy*) merupakan salah satu variabel penting yang mempengaruhi *innovative behaviour* pegawai. Menurut Yapono (2013) efikasi diri adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya melakukan tindakan dalam suatu tugas, mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapi, dan melakukan tindakan yang diperlukan dalam situasi tertentu. Orang yang memiliki tingkat efikasi diri tinggi cenderung percaya diri atas kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menantang (Black et al., 2019).

Kondisi faktual di Kemenpora, efikasi diri pegawai cenderung rendah, hal ini disebabkan karena pegawai kurang memiliki kemampuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kondisi pegawai di Kemenpora yang cenderung kurang memiliki efikasi diri, disebabkan



salah satunya karena ketidaksesuaian antara tugas pekerjaannya dengan disiplin ilmu/pendidikannya, dimana pegawai di Kemenpora banyak yang tugas pekerjaannya kurang sesuai dengan disiplin ilmu yang dimilikinya, karena ketidaksesuaian ini maka pegawai tersebut kurang memiliki efikasi diri dan berakibat menurunkan kepercayaan diri, sehingga saat melakukan pekerjaan akan berdampak terhadap rendahnya kinerja dan tidak memiliki ide-ide kreatif dan inovatif, selain itu faktor kurangnya pengembangan sumber daya aparatur seperti pendidikan dan pelatihan terkait kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai seperti kompetensi komunikasi, bahasa, kerjasama dan informasi teknologi dapat mengurangi efikasi diri pegawai.

Penelitian yang dilakukan Nurmala dan Widyasari (2021) menunjukkan bahwa efikasi diri (*self-efficacy*) memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif, hal tersebut mengindikasikan bahwa *self-efficacy* Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Direktorat Jenderal Otonomi Daerah, Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia berperan terhadap perilaku kerja inovatif, dimana pekerja mampu menampilkan perilaku kerja inovatif yang didukung oleh keyakinan atas kemampuan yang dimilikinya serta menyukai perubahan sebagai salah satu elemen penting untuk meningkatkan semangat inovasi.

Keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan salah satu variabel penting yang dapat mempengaruhi *innovative behaviour*. Keterikatan kerja (*work engagement*) didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan (Tian et al., 2019).

Jika dilihat kondisi faktual di Kemenpora, berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan Tim Evaluator dari Kementerian PAN-RB, menjelaskan bahwa, Kemenpora telah menetapkan nilai organisasi yaitu Akuntabel, Profesional, Integritas, Kreatif (APIK) sebagai bagian yang mewarnai nilai dan perilaku pegawai, namun pegawai belum melakukan proses internalisasi terhadap nilai-nilai organisasi tersebut, dapat digambarkan, bahwa pegawai bekerja cenderung kurang semangat dan kurang menyelami pekerjaannya dalam memberikan pelayanan prima kepada pemangku kepentingan kepemudaan dan keolahrgaan, pegawai hanya berkerja sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan. Di samping itu faktor yang juga mempengaruhi *work engagement* terhadap *perilaku inovasi* disebabkan oleh prasarana, sarana dan fasilitas kerja yang kurang mendukung pegawai dalam bekerja, seperti ruang kerja yang kurang kondusif dan perangkat komputer yang kurang mendukung.

Penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior*, dalam penelitiannya dijelaskan bahwa tingkat dedikasi karyawan dalam bekerja dapat dilihat dari pekerjaan yang menantang karyawan dan karyawan merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan (Ranihusna et al., 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan keterlibatan karyawan melalui pekerjaan yang menantang dengan memberikan tugas-tugas baru kepada karyawan atau sesuai dengan tantangan yang diinginkan oleh karyawan. Pekerjaan yang menantang akan mendorong karyawan untuk berpikir lebih dari ide-ide biasa dan inovatif muncul untuk memecahkan tantangan ini.

## 1.2. Pembatasan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, dapat digambarkan bahwa masalah *innovative behaviour* merupakan permasalahan yang kompleks dan banyak faktor yang mempengaruhinya. dalam penelitian ini permasalahan dibatasi pada lima variabel pokok, yaitu: adalah (1) *innovative behaviour*, (2) *empowering leadership*, (3) *motivation*, (4) *self-efficacy* dan (5) *work engagement*.

## 1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan penelitian di atas, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *empowering leadership* terhadap *innovative behaviour*?
2. Apakah terdapat pengaruh *empowering leadership* terhadap *motivation*?
3. Apakah terdapat pengaruh *empowering leadership* terhadap *self-efficacy*?
4. Apakah terdapat pengaruh *empowering leadership* terhadap *work engagement*?
5. Apakah terdapat pengaruh *motivation* terhadap *innovative behaviour*?
6. Apakah terdapat pengaruh *self-efficacy* terhadap *innovative behaviour*?
7. Apakah terdapat pengaruh *work engagement* terhadap *innovative behaviour*?
8. Apakah terdapat pengaruh *empowering leadership* terhadap *innovative behaviour* melalui *motivation*?
9. Apakah terdapat pengaruh *empowering leadership* terhadap *innovative behaviour* melalui *self-efficacy*?
10. Apakah terdapat pengaruh *empowering leadership* terhadap *innovative behaviour* melalui *work engagement*?

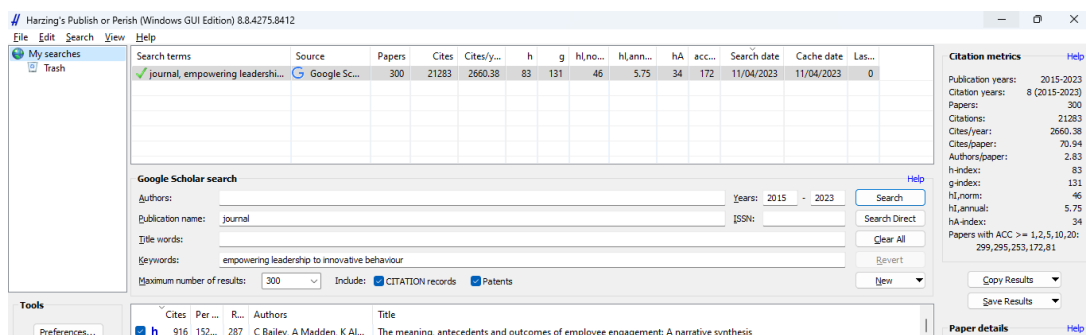
## 1.4. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan menguji model konseptual untuk menemukan model empirik dengan menganalisis dan membuktikan pengaruh *empowering leadership*, *motivation*, *self-efficacy* dan *work engagement* terhadap *innovative behaviour* di Kemenpora, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung. Sedangkan tujuan khusus penelitian ini untuk menguji:

1. Pengaruh *empowering leadership* terhadap *innovative behaviour*?
2. Pengaruh *empowering leadership* terhadap *motivation*?
3. Pengaruh *empowering leadership* terhadap *self-efficacy*?
4. Pengaruh *empowering leadership* terhadap *work engagement*?
5. Pengaruh *motivation* terhadap *innovative behaviour*?
6. Pengaruh *self-efficacy* terhadap *innovative behaviour*?
7. Pengaruh *work engagement* terhadap *innovative behaviour*?
8. Pengaruh *empowering leadership* terhadap *innovative behaviour* melalui *motivation*?
9. Pengaruh *empowering leadership* terhadap *innovative behaviour* melalui *self-efficacy*?
10. Pengaruh *empowering leadership* terhadap *innovative behaviour* melalui *work engagement*?

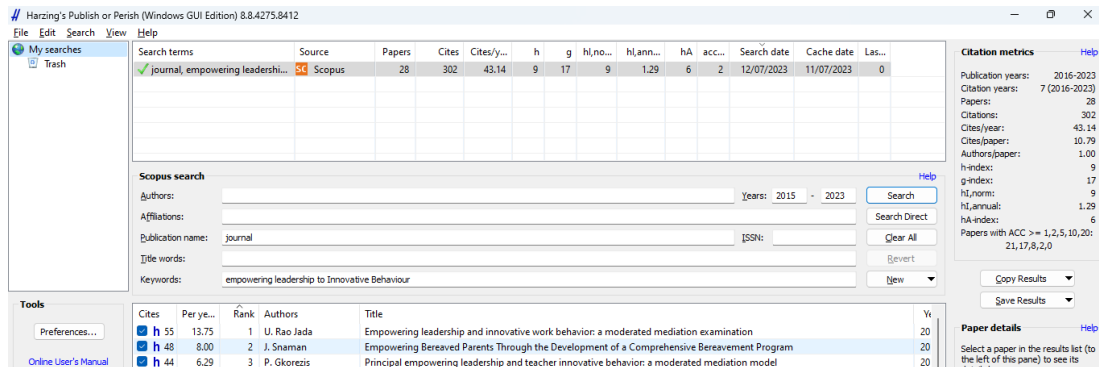
## 1.5. State Of The Art

*State of the art* dalam penelitian ini menggunakan aplikasi VOSviewer – *network visualization* yang bertujuan untuk mengolah dan menganalisis data publikasi serta jaringan kolaborasi. Untuk memperdalam data, peneliti menggunakan beberapa kata kunci yang digunakan dalam pencarian artikel yang bertema tentang *empowering leadership*, *motivation*, *self-efficacy*, *work engagement*, dan *innovative behaviour*, dengan jumlah artikel 2000 artikel berbasis data jurnal *google scholar* dan 541 artikel berbasis data jurnal *scopus* dari tahun 2015-2023 yang didapatkan melalui aplikasi *Publish or Perish* (PoP). Informasi yang didapatkan dari penggunaan kedua aplikasi tersebut sebagai berikut:

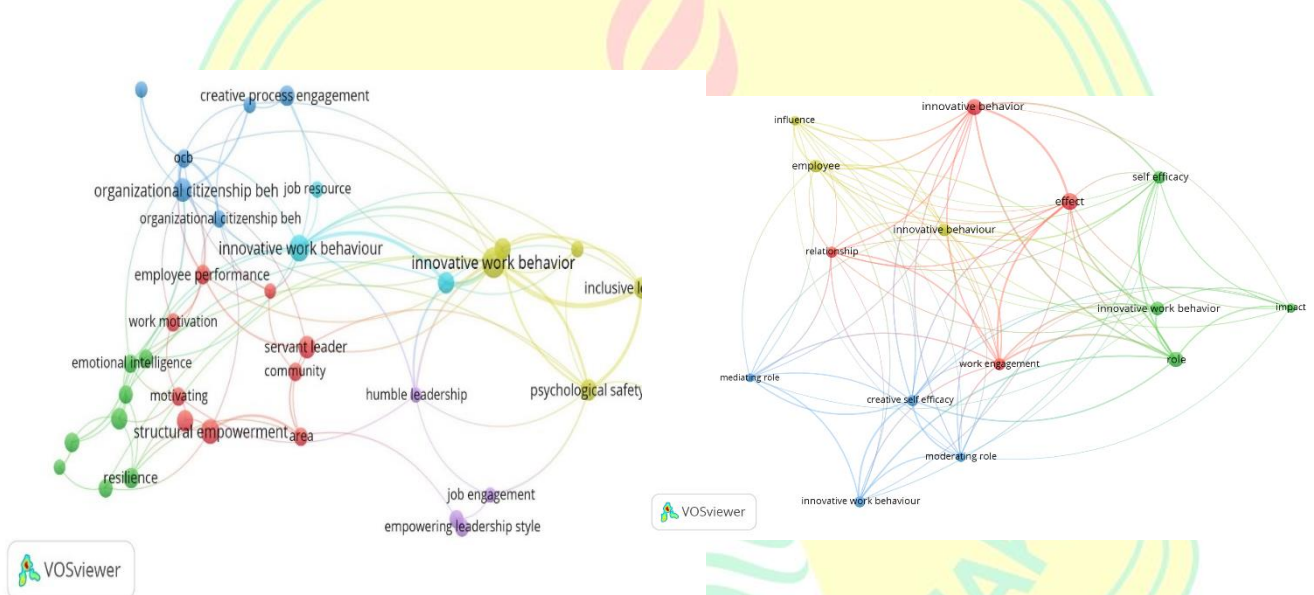


The screenshot displays the Publish or Perish (PoP) software interface. The main window shows search results for the query 'journal, empowering leadership'. The results table includes columns for Source, Papers, Cites, Cites/y..., h, g, hLno..., hLann..., hA, acc..., Search date, and Cache date. The first result is from Google Scholar with 300 papers and 21283 citations. The interface also features a 'Google Scholar search' section with fields for authors, publication name, title words, and keywords. On the right side, there are 'Citation metrics' and 'Paper details' sections. The citation metrics section shows publication years (2015-2023), citation years (8), papers (300), citations (21283), and other metrics. The paper details section shows the title 'The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis' by Bailey, A. Madden, K. Al...

Gambar 1. 1 *Publish or Perish* (PoP) berbasis data jurnal *google scholar*.



Gambar 1. 2 *Publish or Perish* (PoP) berbasis data jurnal *scopus*

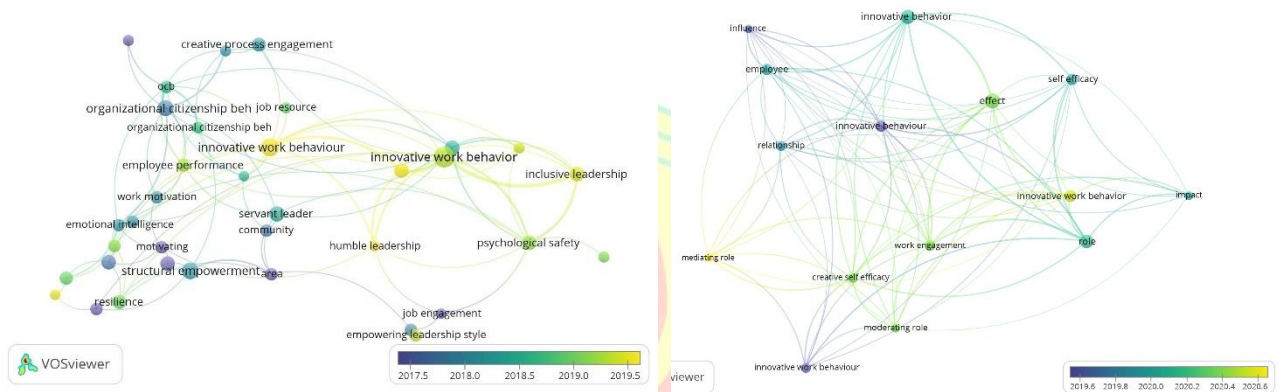


Gambar 1. 3 VOSviewer - *network visualization google scholar dan scopus*.

Berdasarkan data analisis VOSviewer – *overlay visualization* tentang jangka waktu artikel yang dianalisis sesuai dengan tema dan kata kunci di atas, penelitian seperti *empowering leadership*, *job engagement*, *motivating*, *organizational citizenship behaviour* banyak diteliti dari tahun 2017-2018 (warna biru), sedangkan penelitian yang bertema seperti *innovative work behaviour*, *humble leadership*, *inclusive leadership* dari tahun 2018-2019 (warna kuning).

Jika merujuk pada data *overlay visualization*, dari tahun 2020-2023 baik menggunakan data jurnal *google scholar* dan data jurnal *scopus* tidak ada penelitian yang mengangkat tema tentang *empowering leadership* dan *innovative work behaviour*, hal ini bisa terjadi karena adanya wabah covid 19 yang sejak 2019-2022. Dengan adanya wabah

covid 19, pemerintah mengeluarkan kebijakan seperti *social distance*, PSBB dan lain sebagainya, sehingga banyak sesama pegawai/karyawan tidak bisa melakukan aktivitas dan komunikasi secara langsung. Kondisi ini menyebabkan terjadinya perubahan perilaku manusia dan perilaku organisasi, yang berdampak terhadap budaya kerja yang berbeda dibandingkan sebelum terjadinya covid 19.



Gambar 1. 4 VOSviewer - overlay visualization google scholar dan scopus.

Perbedaan dan kebaharuan berdasarkan data *overlay visualization* di atas menjelaskan bahwa, untuk menguji variable eksogen *empowering leadership* terhadap variable endogen *innovative behaviour*, peneliti menggunakan variabel intervening yakni *motivation*, *self-efficacy*, dan *work engagement*, sedangkan penelitian sebelumnya masih jarang/terbatas yang menggunakan tiga variabel intervening tersebut.

Disamping itu penelitian ini juga memiliki unsur kebaruan dilihat dari sisi model penelitian. Model penelitian ini bukan penelitian replikasi dari satu jurnal saja, melainkan model dibangun berdasarkan beberapa jurnal sesuai dengan permasalahan. Unsur kebaruan lainnya juga dilihat dari segi variabel *innovative behaviour* terhadap subjek penelitian yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menduduki Jabatan Fungsional (Jafung) dan lokus penelitian di sektor publik yaitu di Kementerian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia belum pernah diteliti.