978-623-99652-8-0_17add8.pdf

by James Williams

Submission date: 04-Nov-2026 08:50AM (UTC+0530)
Submission ID: 3079544647
File name: 978-623-99652-8-0_17add8.pdf (3.09M)
Word count: 28092
Character count: 198540

UNILAM PRESS



TRANSFORMASI HIJAU DARI KEPEMIMPINAN HINGGA KINERJA ORGANISASI

Penulis

Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.

TRANSFORMASI HIJAU DARI KEPEMIMP-INAN HINGGA KINERJA ORGANISASI

Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.

UNILAM PRESS

TRANSFORMASI HIJAU DARI KEPEMIMP-INAN HINGGA KINERJA ORGANISASI

Penulis

Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik Sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

v + 150 hlm; 15 x 23 cm.
ISBN: 978-623-99652-8-0 (PDF)
IKAPI: 18/Banten/2015
Desain Cover dan Tata Letak:

Diki

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

Unilam Press

Jl By. Pass Soekarno-Hatta, Pasirjati-Rangkasbitung, Lebak Banten 42317

Telp: (+62) 882-0194-09712

Email: unilampress@unilam.ac.id

Web: https://unilampress.unilam.ac.id



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas segala rahmat, karunia, dan kesempatan yang diberikan sehingga **buku monograf** berjudul **Transformasi Hijau: Dari Kepemimpinan hingga Kinerja Organisasi** ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai bentuk kontribusi akademik dan praktis dalam memperkaya kajian mengenai keber-lanjutan organisasi publik, khususnya dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah di Indonesia.

Perubahan lingkungan global, krisis iklim, degradasi sumber daya alam, dan meningkatnya tuntutan terhadap tata kelola pemerintahan yang berkelanjutan telah mendorong organisasi publik untuk melakukan trans-formasi mendasar. Birokrasi tidak lagi cukup dinilai hanya dari efektivitas administratif dan serapan anggaran, tetapi juga dari kemampuannya mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam kebijakan, pelayanan, dan budaya organisasi. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan hijau, inovasi hijau, dan kreativitas manajerial menjadi elemen penting dalam mendorong terciptanya kinerja hijau organisasi.

Buku ini lahir dari refleksi akademik sekaligus hasil penelitian empiris mengenai pengaruh kepemimpinan hijau, inovasi hijau, dan kreativitas manajer terhadap kinerja hijau pada organisasi pemerintah daerah. Melalui pendekatan konseptual dan empiris, buku ini berupaya menjelaskan bahwa transformasi keberlanjutan dalam birokrasi bukan sekadar persoalan regulasi, melainkan proses sistemik yang melibatkan perubahan budaya kerja, pembelajaran organisasi, kemampuan adaptif, serta komitmen kepemimpinan yang visioner.

Penulis menyadari bahwa pengembangan birokrasi hijau merupakan tantangan besar di tengah kompleksitas organisasi publik yang masih didominasi pendekatan administratif dan prosedural. Oleh karena itu, monograf ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi ilmiah bagi akademisi, maha-

siswa, peneliti, aparatur sipil negara, maupun para pengambil kebijakan dalam memahami strategi transformasi organisasi menuju tata kelola pemerintahan yang lebih berkelanjutan.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, inspirasi, dan kontribusi dalam penyusunan buku ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penghargaan khusus penulis sampaikan kepada rekan-rekan akademisi, praktisi pemerintahan daerah, serta seluruh responden penelitian yang telah memberikan data dan pemikiran berharga sehingga monograf ini dapat tersusun dengan baik.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini pada masa mendatang. Semoga buku ini memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, praktik administrasi publik, serta upaya bersama dalam membangun birokrasi Indonesia yang adaptif, inovatif, dan berwawasan lingkungan.

Penulis,

Juliansyah Noor

DAFTAR ISI

Kata Pengantar i
Daftar Isi iii
Daftar Gambar v

BAB I Krisis Lingkungan dan Birokrasi Indonesia 1
1.1 Birokrasi dan Keberlanjutan 1
1.2 Indikator Kinerja Hijau 3
1.3 Organisasi Publik 7
1.4 Kepemimpinan Hijau dan Transformasi 10
1.5 Perubahan Inovasi dan Kreativitas 13
1.6 Tujuan dan Kontribusi 16

BAB II Konsep Kinerja Hijau Organisasi Publik 19
2.1 Evolusi Konsep Kinerja Hijau 19
2.2 Kinerja Hijau Sektor Publik 21
2.3 Organizational Learning Theory 24
2.4 Dynamic Capabilities Theory 27
2.5 Integrasi Teori di Pemerintahan Daerah 30
2.6 Kerangka Konseptual 33

BAB III Kepemimpinan Hijau Perspektif Birokrasi 37
3.1 Evolusi Konsep Kepemimpinan Hijau 37
3.2 Kepemimpinan Hijau dan Organizational Learning 40
3.3 Kepemimpinan Hijau dan Budaya Organisasi 43
3.4 Kepemimpinan Hijau dan Dynamic Capabilities 46
3.5 Kepemimpinan Hijau Pemerintahan Daerah 49
3.6 Kepemimpinan Penggerak Transformasi 52

BAB IV Inovasi Hijau dan Organisasi Publik 55
4.1 Inovasi Hijau sebagai Respons Strategis 55
4.2 Kerangka Adaptasi Organisasi 57
4.3 Inovasi Hijau dan Struktur Birokrasi 61
4.4 Hubungan Kepemimpinan dan Inovasi Hijau 64
4.5 Peran Kreativitas Memperkuat Inovasi 68
4.6 Menuju Model Integratif 72

BAB V Kreativitas danTransformasi Hijau 77
5.1 Perubahan Organisasi dimulai dari Individu 77
5.2 Kreativitas Perspektif Psikologis 80
5.3 Perilaku Pro-Inovasi 84
5.4 Peran Manajemen Menengah 87
5.5 Kreativitas Variabel Penguat Transformasi 91
5.6 Implikasi Konseptual Model Empiris 93

BAB VI Model Empiris Kinerja Hijau 99
6.1 Dari Kerangka Konseptual ke Pembuktian 99
6.2 Kualitas Instrumen dan Kelayakan Model 101
6.3 Kepemimpinan Hijau dan Kinerja Hijau 104
6.4 Peran Mediasi Inovasi Hijau 108
6.5 Peran Kreativitas Manajerial Variabel Moderasi 112
6.6 Validasi Model Integratif 116
6.7 Refleksi Akademik dan Kontekstual 119

BAB VII Transformasi Kinerja Hijau 123
7.1 Komitmen Kepemimpinan 123
7.2 Pencapaian Cepat 126
7.3 Indikator Praktis Kinerja Hijau 129
Daftar Pustaka 137
Glosorium 141
Indeks 146
Penulis 149

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Transformasi Kinerja Hijau 30
Gambar 3.1 Kepemimpinan dan Budaya Organisasi 38
Gambar 3.2 Proses Perkembangan Organisasi..... 41
Gambar 3.3 Karakteristik Pemerintahan Daerah..... 44
Gambar 4.1 Kepemimpinan Penggerak Transformasi ...50
Gambar 4.2 Kerangka Adaptasi Hijau..... 53
Gambar 4.3 Kepemimpinan dan Inovasi Hijau..... 59
Gambar 4.4 Model Kinerja Hijau Organisasi Publik 64
Gambar 5.1 Model Empiris Kinerja Hijau 82
Gambar 6.1 Instrumen dan Kelayakan Model..... 88
Gambar 6.2 Kepemimpinan dan Kinerja Hijau..... 92
Gambar 6.3 Peran Inovasi Hijau 94
Gambar 6.4 Variabel Moderasi Kreativitas Manajerial ... 97
Gambar 6.5 Validasi Model Integratif..... 100
Gambar 6.6 Model Kinerja Hijau 103
Gambar 7.1 Kepemimpinan Hijau Strategis..... 106
Gambar 7.2 Pencapaian Cepat..... 109
Gambar 7.3 Indikator Kinerja OPD..... 112

BAB 1
KRISIS LINGKUNGAN DAN BIROKRASI



1.1 Birokrasi dan Keberlanjutan

Dalam dua dekade terakhir, keberlanjutan beralih dari dikursus akademik menjadi agenda strategis kebijakan global. Perubahan iklim, degradasi lingkungan, peningkatan limbah, dan tekanan terhadap sumber daya alam kini dipahami sebagai krisis multidimensional yang memengaruhi stabilitas ekonomi, kohesi sosial, dan kualitas tata kelola pemerintahan. Dalam lanskap tersebut, institusi publik memegang posisi sentral sebagai perumus arah pembangunan sekaligus penjaga kepentingan jangka panjang masyarakat.

Kajian manajemen lingkungan menegaskan bahwa organisasi modern tidak lagi dinilai semata dari efisiensi ekonomi atau kinerja administratif, melainkan juga dari kontribusinya terhadap keberlanjutan ekologis (Hart dan Dowell, 2011; Noor dkk., 2023). Perspektif Natural *Resource-Based View* menempatkan kemampuan mengelola sumber daya secara bertanggung jawab sebagai fondasi legitimasi dan ketahanan institusional jangka panjang. Dengan demikian, keberlanjutan merupakan dimensi strategis organisasi yang adaptif, bukan sekadar komitmen normatif.

Dalam sektor publik, makna keberlanjutan bersifat struktural. Pemerintah memiliki mandat konstitusional untuk melindungi lingkungan dan menjamin pembangunan lintas generasi.

Tanggung jawab ini melekat pada fungsi negara dan dijalankan melalui birokrasi sebagai instrumen utama perumusan kebijakan, alokasi sumber daya, dan implementasi program.

Setiap keputusan birokratis membawa implikasi ekologis. Perencanaan pembangunan menentukan pola pemanfaatan dan konservasi sumber daya; penganggaran membentuk prioritas investasi publik; pengadaan barang dan jasa memengaruhi rantai pasok serta konsumsi energi; dan praktik administratif internal—termasuk penggunaan kertas, listrik, serta kendaraan dinas—menciptakan jejak lingkungan organisasi. Dengan demikian, birokrasi merupakan aktor aktif dalam membentuk dampak ekologis negara.

Secara historis, birokrasi Indonesia lebih menekankan kepatuhan prosedural dan pencapaian target administratif. Kinerja diukur melalui serapan anggaran, ketepatan pelaporan, dan realisasi program tahunan. Dimensi keberlanjutan belum terintegrasi secara sistematis dalam evaluasi organisasi, sehingga isu lingkungan kerap diperlakukan sebagai program tambahan, bukan kerangka strategis tata kelola.

Permasalahan ini tidak terutama disebabkan oleh ketiadaan regulasi, melainkan oleh belum terinternalisasinya nilai keberlanjutan dalam sistem manajemen birokrasi. Transformasi menuju birokrasi hijau menuntut redefinisi konsep kinerja institusi publik. Keberhasilan tidak cukup diukur dari efektivitas layanan dan akuntabilitas fiskal, tetapi juga dari kemampuan meminimalkan dampak ekologis dan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya.

Kinerja birokrasi pada era keberlanjutan seharusnya tidak hanya diukur dari efektivitas pelayanan dan akuntabilitas anggaran, tetapi juga dari sejauh mana kebijakan dan praktik internalnya mampu meminimalkan dampak ekologis serta meningkatkan efisiensi sumber daya. Birokrasi yang modern adalah birokrasi yang adaptif terhadap dinamika global, mampu belajar dari tekanan eksternal, dan responsif terhadap tuntutan keberlanjutan.

Dalam konteks global yang semakin menuntut akuntabilitas lingkungan, birokrasi dituntut menjadi organisasi pembelajar yang responsif terhadap tekanan eksternal dan perubahan kebijakan internasional. Krisis lingkungan karenanya menjadi momentum untuk menegaskan ulang peran birokrasi sebagai agen transformasi tata kelola berkelanjutan. Perubahan ini mensyaratkan kepemimpinan visioner, inovasi proses kerja, dan budaya organisasi yang menjadikan keberlanjutan sebagai nilai inti.

Tanpa reformasi sistemik, keberlanjutan akan berhenti pada tataran retorika kebijakan. Sebaliknya, integrasi prinsip keberlanjutan dalam seluruh proses pengambilan keputusan memungkinkan birokrasi berfungsi sebagai penggerak pembangunan yang efisien, adaptif, dan bertanggung jawab terhadap generasi mendatang.

1.2 Indikator Kinerja Hijau

Kinerja hijau merujuk pada kapasitas organisasi dalam menekan dampak ekologis melalui efisiensi sumber daya, pengurangan polusi, dan integrasi praktik ramah lingkungan ke

dalam proses operasional (Wang, 2019; Sharma dkk, 2021). Konsep ini tidak hanya berfokus pada capaian akhir, tetapi juga pada mekanisme internal yang memastikan aktivitas organisasi berlangsung secara bertanggung jawab. Karena itu, indikatornya mencakup pengelolaan energi, pengendalian limbah, efisiensi material, serta desain sistem kerja yang meminimalkan jejak lingkungan.

Kinerja hijau sekaligus mencerminkan tingkat internalisasi manajemen lingkungan dalam sistem organisasi (Lerman dkk., 2024). Keberlanjutan dalam konteks ini bukan program tambahan, melainkan terintegrasi dalam nilai, kebijakan, prosedur, dan budaya kerja. Integrasi tersebut tampak ketika prinsip lingkungan menjadi bagian dari perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja. Pada tahap ini, kinerja hijau berfungsi sebagai indikator kematangan manajerial dan konsistensi komitmen institusional terhadap pembangunan berkelanjutan.

Dalam konteks sektor publik, makna kinerja hijau menjadi lebih luas dan strategis. Kinerja hijau tidak hanya berarti pengurangan limbah kantor atau efisiensi penggunaan listrik, tetapi juga integrasi prinsip keberlanjutan dalam kebijakan publik dan pelayanan masyarakat (Abbas dan Khan, 2023). Organisasi pemerintah dinilai bukan semata dari capaian output program, tetapi dari kualitas dampak ekologis kebijakan yang dihasilkan. Sebuah program pembangunan, misalnya, tidak cukup dinilai dari tingkat penyerapannya, tetapi juga dari sejauh mana ia menjaga keseimbangan lingkungan dan keberlanjutan sumber daya.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa inovasi berbasis lingkungan memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja hijau organisasi ((Singh dkk., 2020; Zhang dkk., 2019; Tang dkk., 2018). Inovasi tersebut dapat berbentuk pengembangan teknologi ramah lingkungan, perbaikan proses kerja, digitalisasi administrasi, maupun pembaruan kebijakan yang mendorong efisiensi sumber daya. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa keberlanjutan tidak terjadi secara otomatis. Ia merupakan hasil dari proses pembelajaran, adaptasi, dan pembaruan organisasi yang berkelanjutan.

Selain itu, budaya organisasi yang berorientasi pada lingkungan turut berperan dalam mendorong terciptanya inovasi hijau di dalam organisasi. Organisasi yang memiliki nilai, norma, dan komitmen terhadap pelestarian lingkungan cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, pengembangan teknologi ramah lingkungan, serta penerapan praktik operasional yang berkelanjutan. Kondisi tersebut memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, dan memperkuat kinerja lingkungan secara keseluruhan. Dengan demikian, inovasi hijau tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis organisasi, tetapi juga oleh budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, kreativitas, dan kepedulian terhadap keberlanjutan lingkungan.

Dengan kata lain, kinerja hijau merupakan konsekuensi dari kemampuan organisasi untuk berinovasi dan menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan eksternal. Tanpa inovasi, agenda keberlanjutan cenderung berhenti pada komitmen nor-

matif tanpa implementasi nyata. Inovasi menjadi jembatan antara visi lingkungan dan praktik operasional sehari-hari.

Namun dalam praktik pemerintahan daerah, indikator keberhasilan organisasi masih didominasi oleh ukuran administratif seperti serapan anggaran, kepatuhan prosedural, dan pencapaian target kuantitatif tahunan. Dimensi lingkungan belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem evaluasi kinerja organisasi perangkat daerah. Akibatnya, aspek ekologis sering kali diposisikan sebagai pelengkap, bukan sebagai komponen inti kinerja institusional.

Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan keberlanjutan global dan praktik birokrasi sehari-hari. Tantangan utama bukan terletak pada kurangnya regulasi, melainkan pada belum terintegrasinya prinsip keberlanjutan dalam sistem manajemen kinerja sektor publik. Oleh karena itu, redefinisi kinerja birokrasi menjadi lebih inklusif terhadap dimensi lingkungan merupakan langkah strategis untuk menjembatani kesenjangan tersebut dan mendorong transformasi menuju tata kelola pemerintahan yang berkelanjutan.

Dalam konteks tersebut, pertanyaan mendasar yang muncul adalah: faktor apa yang mampu menggerakkan organisasi publik untuk benar-benar mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam sistem kinerjanya? Berbagai studi menunjukkan bahwa transformasi organisasi jarang terjadi secara spontan; ia hampir selalu dimulai dari arah dan komitmen kepemimpinan. Orientasi strategis, prioritas kebijakan, hingga budaya kerja sangat dipengaruhi oleh cara pemimpin mendefinisikan tujuan dan nilai organisasi (Noor dkk., 2020). Oleh karena itu,

kinerja hijau pada sektor publik tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan yang secara eksplisit menempatkan keberlanjutan sebagai agenda inti. Kepemimpinan hijau menjadi determinan kunci karena ia membentuk visi, mendorong inovasi, mengalokasikan sumber daya, serta memberi legitimasi terhadap praktik-praktik ramah lingkungan. Tanpa kepemimpinan yang konsisten dan berorientasi ekologis, upaya peningkatan kinerja hijau berisiko terfragmentasi dan tidak berkelanjutan. Dengan demikian, memahami dinamika kepemimpinan hijau menjadi langkah konseptual berikutnya dalam menjelaskan bagaimana birokrasi dapat bertransformasi menuju kinerja yang lebih berkelanjutan.

1.3 Organisasi Publik

Transformasi menuju kinerja hijau di sektor publik tidak berlangsung dalam ruang hampa. Upaya tersebut berhadapan dengan berbagai hambatan struktural dan kultural yang telah mengakar dalam sistem birokrasi. Berbeda dengan organisasi privat yang relatif lebih fleksibel dalam melakukan penyesuaian strategis, organisasi publik beroperasi dalam kerangka regulasi, prosedur, dan akuntabilitas yang kompleks. Kondisi ini sering kali memperlambat bahkan membatasi ruang gerak perubahan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa birokrasi cenderung memiliki struktur hierarkis yang kaku, orientasi prosedural yang dominan, serta tingkat resistensi terhadap perubahan yang relatif tinggi (Niazi dkk., 2023). Struktur hierarkis yang panjang memperlambat proses pengambilan keputusan

dan mengurangi otonomi unit kerja dalam melakukan inovasi. Di sisi lain, orientasi yang terlalu kuat pada kepatuhan prosedur mendorong aparatur untuk lebih fokus pada “cara” menjalankan aturan dibandingkan pada “tujuan” yang ingin dicapai. Dalam konteks ini, inovasi lingkungan kerap dipersepsikan sebagai risiko administratif daripada sebagai peluang perbaikan kinerja.

Dalam organisasi publik di negara berkembang, tantangan tersebut semakin kompleks. Rendahnya kapasitas inovasi, keterbatasan sumber daya, serta lemahnya budaya pembelajaran organisasi menjadi faktor penghambat utama transformasi keberlanjutan (Begum dkk., 2022). Budaya kerja yang belum sepenuhnya mendorong refleksi dan evaluasi kritis membuat organisasi cenderung mempertahankan pola kerja lama meskipun lingkungan eksternal berubah. Akibatnya, agenda keberlanjutan sering kali tidak terintegrasi dalam sistem kerja, melainkan diposisikan sebagai program tambahan yang berdiri sendiri.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi keberlanjutan dalam organisasi publik tidak hanya bergantung pada kebijakan formal, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun budaya yang adaptif dan berorientasi jangka panjang. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi akan lebih siap menghadapi tuntutan perubahan lingkungan serta tekanan regulasi yang semakin dinamis. Sebaliknya, organisasi yang masih mempertahankan pola birokrasi yang kaku cenderung mengalami kesulitan

dalam mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam aktivitas operasional sehari-hari. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi hijau menjadi aspek penting dalam mendorong terciptanya perubahan perilaku, peningkatan kapasitas inovasi, dan perbaikan kinerja lingkungan organisasi secara berkelanjutan.

Struktur yang rigid juga membatasi ruang eksperimen dan kreativitas aparatur. Padahal, transformasi menuju kinerja hijau membutuhkan proses coba-coba, penyesuaian, dan pembelajaran berkelanjutan. Ketika kesalahan administratif lebih ditakuti daripada kegagalan inovasi, maka organisasi akan cenderung memilih stabilitas jangka pendek dibanding perubahan strategis jangka panjang. Situasi ini menciptakan paradoks: birokrasi dituntut adaptif terhadap tantangan global, tetapi sistem internalnya belum sepenuhnya mendukung fleksibilitas tersebut.

Selain hambatan internal, tekanan eksternal juga memengaruhi dinamika transformasi. Regulasi lingkungan yang semakin ketat dan tuntutan legitimasi sosial mendorong organisasi publik untuk mengadopsi praktik ramah lingkungan. Namun, tanpa dukungan kepemimpinan yang kuat dan konsisten, adopsi tersebut berpotensi bersifat simbolik (Singh dkk., 2022). Kebijakan hijau dapat berhenti pada tataran dokumen formal, slogan institusional, atau laporan administratif, tanpa perubahan perilaku dan proses kerja yang nyata.

Fenomena ini dikenal sebagai *decoupling*, yaitu kondisi ketika organisasi secara formal mengadopsi kebijakan tertentu untuk memperoleh legitimasi, tetapi tidak sepenuhnya

mengimplementasikannya dalam praktik operasional. Dalam konteks kinerja hijau, risiko ini sangat relevan. Tanpa integrasi dalam sistem evaluasi kinerja, penganggaran, dan budaya organisasi, keberlanjutan akan sulit menjadi bagian dari identitas institusi.

Oleh karena itu, peningkatan kinerja hijau tidak dapat dipahami sebagai hasil dari satu kebijakan atau instruksi administratif semata. Ia merupakan proses transformasi organisasi yang menuntut pembelajaran kolektif, adaptasi strategis, serta perubahan nilai dan perilaku kerja. Transformasi ini membutuhkan kepemimpinan yang mampu menjembatani tekanan regulatif dengan dinamika internal organisasi, sekaligus menciptakan ruang aman bagi inovasi dan kreativitas aparatur. Tanpa pendekatan sistemik tersebut, agenda keberlanjutan berisiko terhambat oleh struktur dan budaya birokrasi yang belum sepenuhnya selaras dengan tuntutan perubahan.

1.4 Kepemimpinan Hijau dan Transformasi

Transformasi menuju kinerja hijau dalam organisasi publik pada akhirnya bertumpu pada satu faktor kunci: kepemimpinan. Berbagai literatur tentang kepemimpinan hijau menegaskan bahwa pemimpin memiliki peran sentral dalam mengintegrasikan nilai-nilai ekologis ke dalam visi, strategi, dan praktik organisasi (Khan dkk., 2023). Kepemimpinan hijau tidak hanya berorientasi pada pencapaian target administratif atau kinerja jangka pendek, tetapi juga menempatkan tanggung jawab lingkungan sebagai bagian dari misi institusional jangka panjang.

Secara konseptual, kepemimpinan hijau dapat dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang secara aktif mendorong perilaku ramah lingkungan melalui perumusan visi keberlanjutan, pengambilan keputusan yang mempertimbangkan dampak ekologis, serta pemberian teladan dalam praktik kerja sehari-hari. Pemimpin dalam kerangka ini tidak sekadar menyampaikan komitmen normatif, tetapi juga memastikan bahwa komitmen tersebut terinternalisasi dalam sistem organisasi.

Dalam perspektif *Organizational Learning Theory*, pemimpin berfungsi sebagai fasilitator pembelajaran organisasi (Basten dan Haamann, 2018; Tu dan Wu, 2021). Transformasi menuju keberlanjutan memerlukan proses belajar kolektif, di mana nilai dan praktik baru diperkenalkan, diuji, dan dilembagakan. Pemimpin memainkan peran penting dalam menciptakan ruang dialog, mendorong refleksi, serta memberikan dukungan terhadap eksperimen inovatif. Melalui komunikasi visi yang konsisten, keteladanan perilaku, dan pemberian dukungan terhadap inisiatif hijau, pemimpin membantu pegawai mengembangkan kesadaran ekologis dan perilaku pro-lingkungan.

Proses pembelajaran ini menjadi mekanisme penting dalam menjembatani kebijakan formal dengan praktik operasional. Tanpa pembelajaran organisasi, kebijakan lingkungan berisiko menjadi dokumen administratif semata. Sebaliknya, ketika pembelajaran difasilitasi secara sistematis, nilai keberlanjutan dapat terinternalisasi dalam budaya kerja dan sistem pengambilan keputusan.

Penelitian empiris semakin memperkuat posisi kepemimpinan hijau sebagai determinan strategis. Sejumlah studi menunjukkan bahwa kepemimpinan hijau berpengaruh positif terhadap inovasi hijau dan kinerja lingkungan organisasi (Arici dan Uysal, 2021; Su dkk., 2020). Artinya, keberadaan pemimpin yang berorientasi ekologis meningkatkan kemungkinan organisasi untuk mengembangkan praktik baru yang lebih efisien dan ramah lingkungan. Pengaruh tersebut tidak bersifat simbolik, melainkan berdampak nyata pada peningkatan efisiensi sumber daya, pengurangan limbah, dan perbaikan sistem kerja.

Lebih lanjut, kepemimpinan hijau juga berperan dalam membentuk arah budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan. Pemimpin yang memiliki kepedulian terhadap isu lingkungan cenderung mampu menanamkan nilai-nilai ekologis ke dalam visi, kebijakan, dan perilaku kerja organisasi. Melalui keteladanan, dukungan terhadap inovasi, serta pengambilan keputusan yang mempertimbangkan aspek lingkungan, pemimpin dapat mendorong munculnya komitmen kolektif dalam menjaga keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan hijau tidak hanya memengaruhi aspek teknis operasional, tetapi juga menciptakan lingkungan organisasi yang lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap tuntutan pelestarian lingkungan.

Dalam konteks pemerintahan daerah, relevansi kepemimpinan hijau menjadi semakin jelas. Pimpinan organisasi perangkat daerah memiliki kewenangan dalam menentukan prioritas program, mengalokasikan anggaran, serta memben-

tuk budaya kerja internal. Komitmen terhadap efisiensi energi, digitalisasi administrasi, pengurangan penggunaan kertas, serta pengelolaan sumber daya yang bertanggung jawab dapat membentuk pola kerja yang lebih adaptif dan berkelanjutan. Ketika pimpinan secara konsisten menunjukkan dukungan terhadap praktik hijau, aparatur akan lebih terdorong untuk mengadopsi perilaku serupa.

Dengan demikian, kepemimpinan hijau dapat diposisikan sebagai titik awal transformasi keberlanjutan dalam birokrasi. Ia menjadi penggerak utama yang menghubungkan visi strategis dengan inovasi operasional serta membentuk budaya organisasi yang responsif terhadap tantangan lingkungan. Tanpa kepemimpinan yang visioner dan konsisten, agenda kinerja hijau berisiko kehilangan arah dan keberlanjutan implementasinya.

1.5 Perubahan Inovasi dan Kreativitas

Jika kepemimpinan menyediakan arah strategis bagi transformasi keberlanjutan, maka inovasi menyediakan mekanisme operasional yang memungkinkan perubahan tersebut terjadi secara nyata. Visi dan komitmen ekologis tidak akan menghasilkan dampak konkret tanpa diterjemahkan ke dalam pembaruan proses, sistem, dan praktik kerja. Dalam konteks ini, inovasi hijau menjadi instrumen kunci yang menghubungkan orientasi strategis dengan peningkatan kinerja lingkungan.

Inovasi hijau didefinisikan sebagai pengembangan proses, metode, produk, atau teknologi yang secara signifikan mampu mengurangi dampak lingkungan sekaligus meningkatkan

efisiensi organisasi (Padilla-lozano dan Collazzo, 2022; Karimi dkk., 2021). Inovasi ini dapat berbentuk digitalisasi layanan untuk mengurangi penggunaan kertas, optimalisasi sistem energi untuk menekan konsumsi listrik, atau perbaikan prosedur kerja yang meminimalkan pemborosan sumber daya. Dengan kata lain, inovasi hijau tidak selalu identik dengan teknologi canggih; ia juga mencakup perbaikan prosedural dan administratif yang berdampak pada efisiensi ekologis.

Dalam konteks organisasi modern, inovasi hijau menjadi salah satu strategi penting untuk mencapai keseimbangan antara tujuan ekonomi dan keberlanjutan lingkungan. Penerapan inovasi hijau memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kualitas layanan dan produktivitas tanpa mengabaikan tanggung jawab terhadap lingkungan. Selain memberikan manfaat ekologis, inovasi hijau juga dapat meningkatkan reputasi organisasi, memperkuat daya saing, serta mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih efisien dan berorientasi pada keberlanjutan. Oleh karena itu, kemampuan organisasi dalam mengembangkan inovasi hijau menjadi indikator penting dalam menghadapi tuntutan pembangunan berkelanjutan dan perubahan lingkungan yang semakin kompleks.

Dalam perspektif *Dynamic Capabilities Theory*, organisasi dituntut memiliki kemampuan untuk mendeteksi peluang dan ancaman lingkungan, mengambil tindakan inovatif secara tepat waktu, serta mentransformasikan struktur internal agar tetap adaptif (Land dkk., 2022; Teece, 2023).. Kemampuan dinamis ini meliputi proses *sensing*, *seizing*, dan *transforming*.

Inovasi hijau merupakan manifestasi konkret dari kemampuan tersebut, karena melalui inovasi organisasi tidak hanya merespons tekanan eksternal, tetapi juga membangun kapasitas internal untuk keberlanjutan jangka panjang.

Bagi organisasi publik, kemampuan dinamis ini sangat relevan. Lingkungan regulasi, tuntutan masyarakat, serta perkembangan teknologi menuntut birokrasi untuk beradaptasi secara berkelanjutan. Tanpa inovasi, organisasi publik berisiko terjebak dalam rutinitas administratif yang tidak lagi selaras dengan tuntutan keberlanjutan. Oleh sebab itu, inovasi hijau dapat dipahami sebagai sarana pembaruan sistemik yang memungkinkan birokrasi tetap responsif dan efisien.

Namun demikian, efektivitas inovasi tidak hanya bergantung pada struktur atau kebijakan formal. Faktor manusia, khususnya kreativitas manajerial, memainkan peran yang sangat menentukan. Kreativitas dipahami sebagai kemampuan menghasilkan solusi baru melalui kombinasi keahlian, keterampilan berpikir kreatif, serta motivasi intrinsik (Acar et al., 2018). Dalam organisasi birokratis yang cenderung prosedural, kreativitas menjadi energi yang memungkinkan ide-ide inovatif muncul dan diimplementasikan.

Manajer menengah memiliki posisi strategis dalam proses ini. Mereka berfungsi sebagai penerjemah visi strategis pimpinan ke dalam praktik operasional sehari-hari (Ye dkk., 2021). Ketika manajer memiliki tingkat kreativitas yang tinggi, mereka mampu menyesuaikan kebijakan keberlanjutan dengan kondisi riil unit kerja, mencari solusi alternatif terhadap keterbatasan sumber daya, serta mendorong partisipasi pegawai.

Sebaliknya, tanpa kreativitas manajerial, visi keberlanjutan berisiko berhenti pada tataran normatif dan tidak terwujud dalam tindakan konkret.

Dengan demikian, inovasi dan kreativitas merupakan dua elemen yang saling melengkapi dalam mekanisme perubahan organisasi. Kepemimpinan hijau memberikan arah, inovasi menyediakan instrumen perubahan, dan kreativitas memastikan bahwa instrumen tersebut diimplementasikan secara efektif. Kombinasi ketiganya membuka peluang bagi organisasi publik untuk menghasilkan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja hijau dan transformasi keberlanjutan yang berkelanjutan.

1.6 Tujuan dan Kontribusi

Buku monograf ini bertolak dari premis bahwa kinerja hijau dalam organisasi publik bukanlah hasil kebijakan tunggal atau inisiatif administratif yang terpisah. Kinerja hijau merupakan keluaran dari interaksi sistemik antara kepemimpinan hijau, inovasi hijau, dan kreativitas manajerial. Ketiga elemen tersebut saling terkait dalam proses transformasi organisasi: kepemimpinan menetapkan arah dan legitimasi, inovasi menyediakan mekanisme perubahan, dan kreativitas memastikan implementasi berjalan efektif dalam struktur birokrasi yang kompleks.

Kerangka integratif ini dibangun atas dua landasan teoretis utama, yaitu pembelajaran organisasi dan teori kemampuan dinamis. Perspektif pembelajaran organisasi menekankan pentingnya internalisasi nilai, refleksi kolektif, dan perubahan

perilaku kerja secara bertahap dalam mendorong keberlanjutan. Sementara itu, teori kemampuan dinamis menjelaskan kebutuhan organisasi publik untuk mendeteksi peluang, merespons tekanan lingkungan, serta mentransformasikan struktur dan proses internal secara adaptif. Sintesis kedua pendekatan tersebut menghasilkan model konseptual yang menjelaskan bagaimana birokrasi dapat mengembangkan kinerja hijau secara berkelanjutan.

Melalui kerangka tersebut, organisasi publik dipandang tidak lagi sebagai institusi yang bersifat statis dan administratif semata, tetapi sebagai entitas yang harus terus belajar dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis. Kemampuan organisasi dalam membangun budaya pembelajaran, memperkuat kolaborasi internal, serta mengintegrasikan inovasi ke dalam sistem kerja menjadi faktor penting dalam menciptakan keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja hijau tidak hanya bergantung pada penerapan kebijakan lingkungan, tetapi juga pada kapasitas organisasi dalam mengelola perubahan, mengembangkan pengetahuan, dan membangun respons yang adaptif terhadap tantangan lingkungan yang terus berkembang.

Secara konseptual, buku ini memperluas literatur kepemimpinan hijau yang selama ini didominasi studi sektor swasta (Chen dkk., 2014). Berbeda dengan organisasi bisnis yang berorientasi pada daya saing dan reputasi, sektor publik beroperasi dalam kerangka kelembagaan dan akuntabilitas yang lebih kompleks. Dengan menempatkan birokrasi sebagai aktor utama transformasi keberlanjutan, monograf ini mem-

perkaya diskursus kepemimpinan hijau sekaligus memberikan perspektif baru dalam administrasi publik berbasis keberlanjutan.

Secara empiris, buku ini menyajikan temuan penelitian lapangan pada organisasi pemerintah daerah di Indonesia. Pengujian model integratif dalam konteks nyata birokrasi memastikan bahwa argumen yang dikembangkan tidak bersifat normatif, melainkan didukung bukti empiris. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan hijau, inovasi, dan kreativitas manajerial berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja hijau organisasi publik.

Selain kontribusi akademik, monograf ini menawarkan kerangka strategis bagi aparatur sipil negara untuk membangun birokrasi yang efektif secara administratif dan bertanggung jawab secara ekologis. Transformasi menuju birokrasi hijau dipahami sebagai proses sistemik yang menuntut konsistensi kepemimpinan, inovasi berkelanjutan, dan kapasitas manajerial dalam mengatasi kendala struktural maupun kultural.

Dengan demikian, buku ini tidak hanya menjelaskan urgensi kinerja hijau, tetapi juga merumuskan mekanisme implementasinya dalam praktik birokrasi. Bab-bab selanjutnya menguraikan fondasi teoretis, hubungan kausal antarvariabel, model empiris yang diuji, serta strategi implementasi yang relevan bagi berbagai tingkat pemerintahan. Melalui pendekatan tersebut, monograf ini diharapkan menjadi rujukan konseptual sekaligus panduan praktis bagi transformasi birokrasi Indonesia menuju tata kelola yang berkelanjutan.

BAB 2
KONSEP KINERJA HIJAU ORGANISASI PUBLIK



2.1 Evolusi Konsep Kinerja Hijau

Konsep kinerja hijau mengalami perkembangan signifikan seiring dengan perubahan paradigma dalam literatur manajemen lingkungan dan strategi organisasi. Pada tahap awal perkembangannya, perhatian terhadap isu lingkungan lebih difokuskan pada aspek kepatuhan terhadap regulasi. Organisasi memandang lingkungan sebagai sumber risiko yang harus dikendalikan agar terhindar dari sanksi hukum, tekanan regulator, dan kerugian reputasional. Praktik ramah lingkungan pada fase ini bersifat reaktif, yakni sebagai respons terhadap tekanan eksternal dari pemerintah, masyarakat, maupun lembaga internasional.

Pendekatan berbasis kepatuhan tersebut menempatkan manajemen lingkungan dalam posisi marginal, terpisah dari strategi inti organisasi. Fokus utama masih terletak pada efisiensi ekonomi dan stabilitas operasional, sementara isu ekologis diperlakukan sebagai kewajiban administratif. Dalam kerangka ini, kinerja lingkungan diukur dari kemampuan organisasi memenuhi standar minimal yang ditetapkan oleh regulasi.

Namun, perubahan signifikan terjadi ketika para akademisi mulai memandang lingkungan bukan hanya sebagai sumber risiko, tetapi juga sebagai sumber peluang strategis. Perspek-

tif Natural *Resource Based View* menegaskan bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya alam secara berkelanjutan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif jangka panjang (Hart dan Dowell, 2011). Pendekatan ini memperluas cara pandang terhadap lingkungan: bukan sekadar beban biaya, melainkan aset strategis yang dapat meningkatkan legitimasi dan daya tahan organisasi.

Dalam paradigma baru tersebut, organisasi yang mampu mengembangkan kapabilitas pengelolaan lingkungan secara efektif tidak hanya mengurangi risiko, tetapi juga membangun reputasi, meningkatkan efisiensi sumber daya, dan memperkuat posisi strategisnya. Dengan demikian, kinerja hijau mulai dipahami sebagai bagian integral dari manajemen strategis, bukan sekadar fungsi tambahan.

Seiring waktu, definisi kinerja hijau semakin komprehensif. Konsep ini tidak lagi dipahami sebatas pengurangan polusi atau pengendalian limbah, melainkan sebagai integrasi sistematis praktik keberlanjutan dalam seluruh aktivitas organisasi (Wang, 2019). Kinerja hijau mencakup efisiensi energi, pengurangan limbah, optimalisasi penggunaan sumber daya, serta pengembangan inovasi yang meminimalkan dampak ekologis (Sharma dkk., 2021). Orientasi ini menuntut perubahan proses kerja, desain sistem, serta pola pengambilan keputusan organisasi.

Dalam perkembangan mutakhir, kinerja hijau juga dikaitkan dengan legitimasi sosial dan reputasi organisasi. Organisasi yang mampu menunjukkan komitmen nyata terhadap keberlanjutan cenderung memperoleh tingkat kepercayaan publik

yang lebih tinggi (Lerman dkk., 2024). Legitimasi ini menjadi aset penting, terutama dalam konteks organisasi publik yang beroperasi di bawah pengawasan masyarakat dan tuntutan akuntabilitas yang tinggi.

Dengan demikian, evolusi konsep kinerja hijau mencerminkan pergeseran dari pendekatan reaktif berbasis kepatuhan menuju pendekatan strategis yang terintegrasi. Kinerja hijau kini dipandang sebagai indikator kedewasaan tata kelola organisasi dalam merespons tantangan keberlanjutan global. Dalam konteks organisasi publik, pemahaman ini menjadi fondasi konseptual untuk membangun birokrasi yang tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga bertanggung jawab secara ekologis dan sosial.

2.2 Kinerja Hijau Sektor Publik

Sebagian besar literatur awal mengenai kinerja hijau berkembang dari kajian manajemen strategis di sektor swasta. Fokus penelitian banyak diarahkan pada bagaimana perusahaan meningkatkan daya saing melalui efisiensi sumber daya, inovasi teknologi ramah lingkungan, serta penguatan reputasi korporasi. Namun dalam beberapa tahun terakhir, perhatian terhadap kinerja hijau di sektor publik meningkat secara signifikan (Abbas dan Khan, 2023). Pergeseran ini mencerminkan kesadaran bahwa keberlanjutan tidak hanya bergantung pada perilaku pasar, tetapi juga pada kualitas tata kelola pemerintahan.

Dalam konteks sektor publik, kinerja hijau tidak hanya diukur dari efisiensi operasional, tetapi juga dari kemampuan institusi

pemerintah dalam menciptakan kebijakan, layanan, dan tata kelola yang mendukung keberlanjutan lingkungan. Organisasi publik memiliki peran strategis sebagai regulator, fasilitator, sekaligus pelaksana program pembangunan yang berdampak langsung terhadap masyarakat dan lingkungan. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip keberlanjutan di sektor publik menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa proses pembangunan tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan ekonomi, tetapi juga mempertimbangkan aspek pelestarian lingkungan dan kesejahteraan sosial secara berkelanjutan.

Berbeda dengan organisasi bisnis yang didorong oleh motif profit dan tekanan kompetitif, organisasi publik memiliki mandat pelayanan, legitimasi demokratis, serta tanggung jawab sosial yang lebih luas. Tujuan utama birokrasi bukanlah menghasilkan keuntungan finansial, melainkan menyediakan layanan publik dan memastikan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, kinerja hijau dalam sektor publik memiliki dimensi yang lebih kompleks. Ia tidak hanya terkait efisiensi internal organisasi, tetapi juga menyangkut dampak kebijakan terhadap kualitas lingkungan hidup masyarakat secara luas.

Dalam konteks pemerintahan, kinerja hijau dapat dipahami melalui tiga dimensi utama. Pertama, dimensi operasional. Dimensi ini mencakup praktik internal organisasi seperti efisiensi energi, pengurangan penggunaan kertas, pengelolaan limbah kantor, serta optimalisasi penggunaan sumber daya. Pada level ini, organisasi publik dituntut untuk meminimalkan jejak ekologisnya melalui perbaikan sistem kerja dan prosedur administratif.

Kedua, dimensi kebijakan. Sebagai pembuat dan pelaksana kebijakan, organisasi publik memiliki kewenangan untuk mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam proses perencanaan dan penganggaran. Hal ini mencakup penyusunan program pembangunan yang mempertimbangkan dampak lingkungan, pengalokasian anggaran untuk inisiatif ramah lingkungan, serta penyusunan regulasi yang mendorong praktik berkelanjutan di tingkat masyarakat. Dimensi ini menjadikan kinerja hijau sebagai bagian dari strategi pembangunan daerah maupun nasional.

Ketiga, dimensi pelayanan publik. Kinerja hijau juga tercermin dalam kemampuan organisasi menyediakan layanan yang mendukung keberlanjutan lingkungan masyarakat. Misalnya, pengembangan sistem transportasi publik yang efisien, pelayanan perizinan berbasis digital untuk mengurangi penggunaan kertas, atau program edukasi lingkungan bagi warga. Dalam dimensi ini, organisasi publik tidak hanya memperbaiki praktik internal, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap perubahan perilaku masyarakat.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa organisasi publik yang mengintegrasikan inovasi lingkungan dalam sistem manajemennya cenderung mengalami peningkatan kinerja ekologis secara signifikan (Singh dkk., 2020; Huang dan Li, 2017). Integrasi tersebut memungkinkan keberlanjutan menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan, bukan sekadar proyek temporer.

Selain itu, integrasi inovasi lingkungan dalam sistem manajemen juga mendorong terciptanya pola kerja yang lebih adap-

tif, efisien, dan berorientasi jangka panjang. Ketika prinsip keberlanjutan telah menjadi bagian dari mekanisme organisasi, setiap proses kerja akan lebih mempertimbangkan dampak lingkungan dalam penggunaan sumber daya, pengelolaan limbah, maupun penyusunan kebijakan operasional. Kondisi ini tidak hanya meningkatkan kualitas kinerja ekologis organisasi, tetapi juga memperkuat kapasitas institusi dalam menghadapi tuntutan perubahan lingkungan, regulasi, dan ekspektasi masyarakat terhadap tata kelola publik yang berkelanjutan.

Namun demikian, implementasi kinerja hijau di sektor publik menghadapi tantangan yang tidak sederhana. Kom-pleksitas birokrasi, tekanan politik, serta keterbatasan sumber daya sering kali menghambat adopsi praktik keberlanjutan (Begum dkk., 2022). Selain itu, sistem evaluasi kinerja yang masih berorientasi administratif dapat mengurangi insentif bagi inovasi lingkungan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi kinerja hijau dalam organisasi publik memerlukan pendekatan sistemik dan integratif. Perubahan tidak cukup dilakukan melalui instruksi administratif atau regulasi formal semata, tetapi harus disertai dengan pembaruan struktur, budaya organisasi, serta kepemimpinan yang mendukung keberlanjutan secara konsisten.

2.3 *Organizational Learning Theory*

Transformasi organisasi menuju keberlanjutan tidak dapat terjadi secara otomatis melalui penerbitan regulasi atau

penyusunan dokumen kebijakan. Perubahan yang bersifat substantif menuntut proses pembelajaran kolektif yang memungkinkan nilai, norma, dan praktik baru terinternalisasi dalam sistem kerja organisasi. *Organizational Learning Theory* menjelaskan bahwa organisasi berkembang melalui akumulasi pengetahuan, refleksi atas pengalaman, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal (Basten dan Haamann, 2018). Pembelajaran tidak hanya berlangsung pada tingkat individu, tetapi juga terlembagakan dalam prosedur, budaya, dan mekanisme pengambilan keputusan.

Dalam perspektif ini, proses pembelajaran organisasi menjadi fondasi penting dalam membangun kapasitas keberlanjutan jangka panjang. Organisasi yang mampu menciptakan ruang untuk berbagi pengetahuan, evaluasi berkelanjutan, dan refleksi kolektif akan lebih mudah mengembangkan pola kerja yang inovatif dan responsif terhadap tantangan lingkungan. Melalui proses tersebut, organisasi tidak hanya memperoleh pengetahuan baru, tetapi juga mampu mentransformasikan pengalaman menjadi praktik kerja yang lebih efektif dan berorientasi pada keberlanjutan. Dengan demikian, pembelajaran organisasi berperan sebagai mekanisme strategis yang mendukung perubahan budaya kerja, peningkatan inovasi hijau, dan penguatan kinerja lingkungan organisasi secara berkelanjutan.

Dalam konteks keberlanjutan, pembelajaran organisasi memainkan peran sentral dalam membangun kesadaran ekologis aparatur. Pegawai perlu memahami bahwa aktivitas administratif sehari-hari (seperti penggunaan energi, pengelo-

laan dokumen, proses pengadaan, dan pelaksanaan program) memiliki implikasi lingkungan yang nyata. Tanpa pemahaman tersebut, keberlanjutan akan dipersepsikan sebagai agenda eksternal yang terpisah dari tugas utama organisasi. Melalui proses pembelajaran, hubungan antara tindakan administratif dan dampak ekologis menjadi lebih jelas dan bermakna.

Peran kepemimpinan menjadi krusial dalam memfasilitasi proses ini. Melalui komunikasi visi yang konsisten, dialog terbuka, serta keteladanan perilaku, pemimpin dapat mendorong internalisasi nilai keberlanjutan dalam perilaku kerja sehari-hari (Tu dan Wu, 2021). Ketika pemimpin secara nyata menunjukkan komitmen terhadap praktik ramah lingkungan, pesan tersebut memperoleh legitimasi moral dan operasional. Pembelajaran organisasi, dalam hal ini, bukan hanya transfer informasi, tetapi transformasi cara berpikir dan bertindak.

Selain membangun kesadaran, pembelajaran organisasi juga menciptakan ruang bagi inovasi. Lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran memungkinkan pegawai merasa aman untuk bereksperimen, menyampaikan gagasan baru, serta belajar dari kesalahan tanpa takut terhadap sanksi administratif yang berlebihan. Kondisi psikologis ini penting dalam birokrasi yang cenderung berorientasi pada kepatuhan prosedural. Ketika pegawai memiliki ruang untuk berpikir kreatif, organisasi memiliki peluang lebih besar untuk menghasilkan solusi ramah lingkungan yang sesuai dengan konteks lokal dan keterbatasan sumber daya.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung pembelajaran organisasi berpengaruh sig-

nifikan terhadap munculnya inovasi hijau (Arici dan Uysal, 2021). Temuan ini memperkuat argumen bahwa transformasi keberlanjutan bukan semata persoalan adopsi teknologi atau investasi infrastruktur hijau, melainkan persoalan proses belajar kolektif yang berkelanjutan. Inovasi lahir dari interaksi, refleksi, dan keberanian mencoba pendekatan baru.

Namun demikian, dalam praktik birokrasi, budaya pembelajaran sering kali terhambat oleh struktur hierarkis yang kaku dan orientasi prosedural yang dominan. Pengambilan keputusan yang tersentralisasi serta ketakutan terhadap kesalahan administratif dapat mengurangi insentif untuk bereksperimen. Akibatnya, organisasi cenderung mempertahankan pola kerja lama meskipun tidak lagi efektif dalam merespons tuntutan keberlanjutan.

Oleh karena itu, penerapan prinsip pembelajaran organisasi menjadi prasyarat penting dalam mendorong kinerja hijau di sektor publik. Transformasi keberlanjutan menuntut organisasi untuk belajar secara sistematis, merefleksikan praktiknya, serta menyesuaikan diri secara adaptif. Tanpa fondasi pembelajaran yang kuat, agenda kinerja hijau akan sulit terwujud secara konsisten dan berkelanjutan.

2.4 *Dynamic Capabilities Theory*

Selain proses pembelajaran organisasi, transformasi menuju keberlanjutan juga memerlukan kemampuan adaptasi strategis yang terstruktur dan berkelanjutan. Lingkungan eksternal organisasi publik terus mengalami perubahan akibat dinamika regulasi, perkembangan teknologi, tekanan masyarakat sipil,

serta meningkatnya urgensi krisis lingkungan. Dalam situasi seperti ini, organisasi tidak cukup hanya belajar; mereka harus mampu mengonversi pembelajaran tersebut menjadi tindakan strategis yang sistematis. Di sinilah *Dynamic Capabilities Theory* menjadi relevan sebagai kerangka konseptual (Teece, 2023).

Menurut Teece (2023), organisasi yang adaptif adalah organisasi yang memiliki tiga kemampuan utama: *sensing, seizing*, dan *transforming*. *Sensing* merujuk pada kemampuan mengidentifikasi peluang dan ancaman di lingkungan eksternal. Dalam konteks keberlanjutan, kemampuan ini mencakup sensitivitas terhadap isu perubahan iklim, tuntutan efisiensi energi, perkembangan regulasi lingkungan, serta ekspektasi masyarakat terhadap tata kelola yang bertanggung jawab. Organisasi publik yang memiliki kapasitas *sensing* yang baik tidak menunggu tekanan menjadi krisis, tetapi proaktif membaca arah perubahan.

Tahap kedua, *seizing*, berkaitan dengan kemampuan mengambil keputusan strategis berdasarkan peluang atau ancaman yang telah diidentifikasi. Dalam konteks keberlanjutan, hal ini berarti merancang kebijakan, mengalokasikan anggaran, dan menetapkan prioritas program yang mendukung praktik ramah lingkungan. Keputusan ini tidak hanya bersifat simbolik, tetapi harus diintegrasikan dalam rencana kerja dan indikator kinerja organisasi. Kemampuan *seizing* menuntut keberanian strategis dan kejelasan arah kepemimpinan.

Tahap ketiga, *transforming*, merupakan kemampuan melakukan penyesuaian struktural dan operasional agar strategi yang telah ditetapkan dapat berjalan efektif. Transformasi ini dapat berupa perubahan prosedur kerja, restrukturisasi unit, digitalisasi layanan, atau pengembangan kompetensi aparatur. Tanpa tahap transformasi, keputusan strategis akan berhenti pada tataran perencanaan dan tidak berdampak nyata.

Dalam konteks keberlanjutan, kemampuan dinamis memungkinkan organisasi mendeteksi isu lingkungan, merespons melalui inovasi hijau, dan menyesuaikan struktur serta proses internalnya secara berkelanjutan (Land dkk, 2022). Inovasi hijau, baik dalam bentuk teknologi, proses, maupun kebijakan, merupakan manifestasi konkret dari kemampuan dinamis tersebut (Padilla-lozano dan Collazzo, 2022). Melalui inovasi, organisasi tidak hanya bereaksi terhadap tekanan eksternal, tetapi juga membangun kapasitas internal yang memperkuat daya tahan institusional.

Kemampuan dinamis tersebut menjadi semakin penting dalam menghadapi perubahan lingkungan yang berlangsung cepat dan kompleks, terutama pada organisasi publik yang dituntut untuk tetap adaptif terhadap perkembangan regulasi, teknologi, dan tuntutan masyarakat. Organisasi yang memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi peluang perbaikan, mengintegrasikan pengetahuan baru, serta mentransformasikan proses kerja secara berkelanjutan akan lebih mampu menciptakan sistem organisasi yang efisien dan berorientasi pada keberlanjutan. Dengan demikian, inovasi hijau tidak hanya

berfungsi sebagai respons terhadap tantangan lingkungan, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam memperkuat kapasitas adaptif dan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Tanpa kemampuan adaptif ini, organisasi publik berisiko tertinggal dalam menghadapi tuntutan keberlanjutan yang semakin kompleks. Birokrasi yang statis cenderung terjebak dalam rutinitas administratif dan sulit merespons perubahan lingkungan yang cepat. Akibatnya, kebijakan lingkungan menjadi reaktif dan kurang efektif.

Dynamic capabilities juga menekankan pentingnya kepemimpinan strategis dalam mengarahkan proses transformasi. Pemimpin berfungsi sebagai penggerak perubahan yang mengintegrasikan visi jangka panjang dengan tindakan operasional sehari-hari. Mereka memastikan bahwa proses *sensing, seizing*, dan *transforming* berjalan selaras dan terkoordinasi. Dengan demikian, keberlanjutan tidak diposisikan sebagai agenda tambahan, melainkan sebagai bagian integral dari strategi organisasi publik dalam menghadapi tantangan masa depan.

2.5 Integrasi Teori di Pemerintahan Daerah

Transformasi kinerja hijau dalam organisasi publik memerlukan fondasi teoretis yang mampu menjelaskan perubahan secara komprehensif. Dalam hal ini, *Organizational Learning Theory* dan *Dynamic Capabilities Theory* menawarkan dua perspektif yang saling melengkapi. Perspektif pembelajaran organisasi menjelaskan bagaimana nilai dan praktik baru di-

internalisasi melalui proses refleksi dan perubahan perilaku kolektif. Sementara itu, teori kemampuan dinamis menjelaskan bagaimana organisasi merespons tekanan eksternal melalui keputusan strategis dan transformasi struktural. Integrasi kedua teori ini memungkinkan pemahaman yang lebih utuh mengenai dinamika perubahan dalam birokrasi.

Pembelajaran organisasi berfokus pada proses internal. Organisasi berkembang melalui akumulasi pengetahuan, evaluasi pengalaman, serta adaptasi terhadap lingkungan. Dalam konteks keberlanjutan, pembelajaran memungkinkan aparatur memahami hubungan antara aktivitas administratif dan dampak ekologisnya. Proses ini tidak terjadi secara otomatis, melainkan melalui komunikasi visi yang konsisten, dialog terbuka, dan keteladanan perilaku dari pimpinan. Ketika nilai keberlanjutan dipelajari dan dipraktikkan secara berulang, ia akan terinternalisasi dalam budaya kerja organisasi.

Sebaliknya, kemampuan dinamis berorientasi pada respons eksternal. Pemerintah daerah beroperasi dalam lingkungan yang terus berubah, ditandai oleh dinamika regulasi, tekanan masyarakat, serta meningkatnya urgensi krisis lingkungan. Teori kemampuan dinamis menekankan bahwa organisasi harus mampu mendeteksi perubahan (*sensing*), mengambil keputusan strategis (*seizing*), dan melakukan transformasi internal (*transforming*). Dalam konteks keberlanjutan, kemampuan ini memungkinkan pemerintah daerah merancang kebijakan inovatif, mengalokasikan sumber daya secara efektif, serta menyesuaikan sistem kerja agar tetap relevan.

Dalam praktik pemerintahan daerah, kedua perspektif ini sangat relevan karena adanya tekanan ganda yang dihadapi. Di satu sisi, pemerintah daerah dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan akuntabel. Di sisi lain, mereka juga harus memastikan bahwa kebijakan dan program pembangunan selaras dengan prinsip keberlanjutan lingkungan. Ketegangan antara tuntutan pelayanan jangka pendek dan tanggung jawab ekologis jangka panjang hanya dapat dikelola melalui pembelajaran kolektif dan kemampuan adaptif yang kuat.

Dalam kerangka integratif ini, kepemimpinan hijau berfungsi sebagai penggerak utama pembelajaran organisasi. Melalui visi yang jelas dan komitmen yang konsisten, pemimpin mendorong aparatur untuk memahami pentingnya keberlanjutan serta menginternalisasikannya dalam praktik kerja. Inovasi hijau kemudian merepresentasikan kemampuan dinamis organisasi dalam merespons tantangan eksternal. Ia menjadi wujud konkret dari keputusan strategis dan transformasi struktural yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja lingkungan.

Hubungan antara kepemimpinan hijau, pembelajaran organisasi, dan inovasi hijau menunjukkan bahwa transformasi keberlanjutan memerlukan sinergi antara faktor manusia, budaya, dan kemampuan organisasi. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang membentuk arah nilai dan perilaku organisasi. Ketika proses pembelajaran berjalan secara efektif, organisasi akan lebih mudah mengembangkan inovasi yang relevan dengan kebutuhan lingkungan dan tuntutan pemban-

gunan berkelanjutan. Oleh karena itu, keberhasilan peningkatan kinerja lingkungan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepemimpinan dalam membangun budaya belajar serta mendorong terciptanya inovasi hijau secara berkelanjutan.

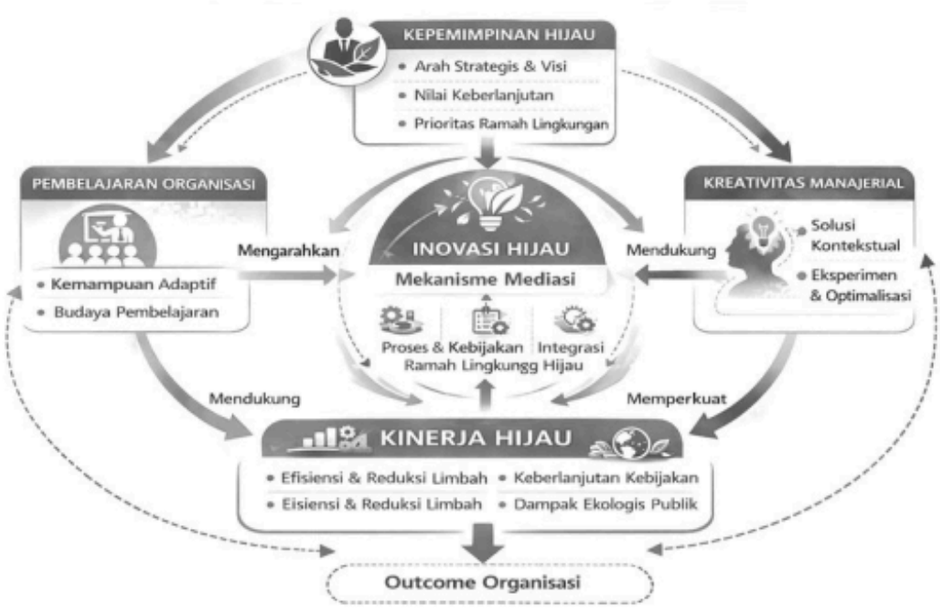
Namun, inovasi tidak akan berjalan efektif tanpa kreativitas dalam implementasi. Kreativitas manajerial memperkuat proses penerjemahan visi dan strategi ke dalam tindakan operasional. Manajer menengah, sebagai penghubung antara kebijakan dan pelaksanaan, memainkan peran penting dalam menyesuaikan inovasi dengan kondisi riil unit kerja. Ketika kreativitas didukung oleh kepemimpinan dan sistem yang adaptif, proses transformasi menjadi lebih kontekstual dan berkelanjutan.

Dengan demikian, integrasi kepemimpinan hijau, inovasi hijau, dan kreativitas manajerial membentuk sistem transformasi yang koheren. Pembelajaran organisasi menyediakan fondasi nilai dan budaya, kemampuan dinamis menyediakan mekanisme adaptasi strategis, dan kepemimpinan memastikan keduanya berjalan selaras. Dalam konteks pemerintahan daerah, sinergi ketiga elemen ini menjadi kunci untuk membangun birokrasi yang responsif terhadap tuntutan pelayanan sekaligus bertanggung jawab terhadap keberlanjutan lingkungan.

2.6 Kerangka Konseptual

Berdasarkan literatur yang telah diuraikan pada subbab sebelumnya, buku monograf ini mengembangkan sebuah

kerangka konseptual yang menjelaskan transformasi kinerja hijau dalam organisasi publik secara integratif. Kerangka ini dibangun atas asumsi bahwa peningkatan kinerja hijau bukanlah hasil dari satu variabel tunggal, melainkan interaksi sistemik antara kepemimpinan, inovasi, dan kreativitas dalam konteks pembelajaran organisasi dan kemampuan dinamis (Gambar 2.1)



Gambar 2.1 Model Transformasi Kinerja Hijau

Dalam model yang dikembangkan, kepemimpinan hijau ditempatkan sebagai determinan strategis. Kepemimpinan hijau berperan dalam menetapkan visi keberlanjutan, mengarahkan prioritas organisasi, serta memberikan legitimasi terhadap praktik-praktik ramah lingkungan. Pemimpin yang memiliki orientasi ekologis tidak hanya menyampaikan komitmen normatif, tetapi juga memastikan bahwa keberlanjutan terintegrasi dalam perencanaan, penganggaran, dan sistem evaluasi kinerja. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi titik awal transformasi.

Selanjutnya, inovasi hijau diposisikan sebagai mekanisme mediasi yang menerjemahkan visi kepemimpinan ke dalam tindakan operasional. Inovasi hijau mencakup pengembangan proses, metode kerja, kebijakan, maupun teknologi yang mampu mengurangi dampak lingkungan dan meningkatkan efisiensi organisasi. Dalam kerangka kemampuan dinamis, inovasi merupakan wujud konkret dari respons strategis organisasi terhadap tuntutan eksternal. Tanpa inovasi, kepemimpinan hijau berisiko berhenti pada tataran retorika.

Kreativitas manajerial ditempatkan sebagai variabel penguat hubungan antara inovasi dan kinerja hijau. Kreativitas memungkinkan manajer, khususnya pada level menengah, untuk mengadaptasi kebijakan dan inovasi sesuai dengan konteks unit kerja masing-masing. Kreativitas juga membantu organisasi menemukan solusi alternatif ketika menghadapi keterbatasan sumber daya atau hambatan struktural. Dengan adanya kreativitas, inovasi tidak hanya diimplementasikan secara formal, tetapi dioptimalkan agar memberikan dampak nyata terhadap kinerja.

Dalam organisasi publik, kreativitas manajerial menjadi elemen penting karena pelaksanaan inovasi sering kali dihadapkan pada keterbatasan anggaran, prosedur birokrasi, dan kompleksitas kebutuhan pelayanan. Manajer yang kreatif cenderung mampu menerjemahkan kebijakan keberlanjutan ke dalam langkah-langkah operasional yang lebih fleksibel dan aplikatif sesuai kondisi lapangan. Selain itu, kreativitas juga mendorong munculnya pendekatan baru dalam pemanfaatan sumber daya, penyelesaian masalah, serta pengembangan

metode kerja yang lebih efektif dan ramah lingkungan. Dengan demikian, kreativitas manajerial tidak hanya memperkuat implementasi inovasi hijau, tetapi juga meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan kinerja lingkungan yang lebih optimal dan berkelanjutan.

Kinerja hijau, dalam model ini, menjadi hasil organisasi yang mencerminkan keberhasilan transformasi. Kinerja tersebut diukur melalui efisiensi sumber daya, pengurangan limbah, integrasi keberlanjutan dalam kebijakan, serta dampak ekologis pelayanan publik. Hasil ini tidak hanya bersifat operasional, tetapi juga strategis karena berkaitan dengan legitimasi dan akuntabilitas organisasi publik.

Kerangka konseptual ini didukung oleh temuan empiris yang menunjukkan bahwa kepemimpinan hijau berpengaruh signifikan terhadap inovasi hijau dan kinerja lingkungan (Su dkk., 2020; Khan dkk., 2023). Selain itu, penelitian mengenai kreativitas organisasi menegaskan bahwa kreativitas meningkatkan efektivitas inovasi dalam menghasilkan dampak kinerja yang lebih optimal (Amabile dan Pratt, 2016). Temuan-temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa transformasi keberlanjutan memerlukan kombinasi kepemimpinan strategis dan kapasitas implementatif.

Dengan demikian, transformasi kinerja hijau tidak dapat dipahami sebagai proses linear yang sederhana. Ia merupakan proses interaktif dan simultan yang melibatkan kepemimpinan, pembelajaran organisasi, inovasi, serta kreativitas dalam satu sistem yang saling memperkuat. Bab selanjutnya akan mengelaborasi secara lebih mendalam peran kepemimpinan hijau

sebagai motor utama reformasi birokrasi berkelanjutan dan fondasi perubahan sistemik dalam pemerintahan daerah.

BAB 3
KEPEMIMPINAN HIJAU PERSPEKTIF BIROKRASI



3.1 Evolusi Konsep Kepemimpinan Hijau

Konsep kepemimpinan hijau berkembang dari persinggungan antara teori kepemimpinan transformasional dan literatur manajemen lingkungan. Pada tahap awal, studi kepemimpinan lebih banyak berfokus pada efektivitas organisasi, peningkatan produktivitas, dan pencapaian kinerja ekonomi. Kepemimpinan dinilai berhasil apabila mampu mendorong efisiensi, loyalitas pegawai, serta keunggulan kompetitif. Dimensi ekologis belum menjadi perhatian utama. Namun meningkatnya krisis lingkungan global, tekanan regulatif, serta tuntutan publik terhadap akuntabilitas keberlanjutan mendorong pergeseran paradigma kepemimpinan menuju orientasi yang lebih holistik.

Dalam konteks tersebut, lahirlah konsep kepemimpinan hijau sebagai respons terhadap kebutuhan integrasi nilai ekologis ke dalam praktik manajerial. Kepemimpinan hijau didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang secara sistematis mempromosikan nilai, kebijakan, dan praktik ramah lingkungan melalui visi strategis, komunikasi yang konsisten, serta keteladanan perilaku (Chen dkk., 2014a). Pemimpin hijau tidak sekadar menyampaikan komitmen normatif terhadap keberlanjutan, tetapi menginternalisasikannya dalam proses pengambilan keputusan dan budaya organisasi.

Berbeda dengan pendekatan kepemimpinan tradisional yang berorientasi pada hasil jangka pendek, kepemimpinan hijau menekankan tanggung jawab ekologis jangka panjang. Orientasi ini mencakup efisiensi sumber daya, pengurangan dampak lingkungan, serta penciptaan sistem kerja yang mendukung keberlanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan hijau memperluas makna kinerja organisasi, tidak hanya dalam dimensi finansial atau administratif, tetapi juga dalam dimensi ekologis dan sosial.

Penelitian empiris memperkuat relevansi konsep ini. Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan hijau berpengaruh positif terhadap perilaku pro-lingkungan pegawai, inovasi hijau, serta peningkatan kinerja lingkungan organisasi (Arici dan Uysal, 2021; Su dkk., 2020; Abbas dan Khan, 2023). Temuan tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan bukan sekadar simbol komitmen, melainkan determinan strategis dalam mendorong perubahan organisasi menuju keberlanjutan. Ketika pemimpin secara konsisten menunjukkan dukungan terhadap praktik ramah lingkungan, pegawai cenderung mengadopsi nilai yang sama dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan hijau memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan. Melalui keteladanan, komunikasi visi lingkungan, dan dukungan terhadap praktik inovatif, pemimpin dapat menciptakan iklim kerja yang mendorong partisipasi aktif pegawai dalam upaya pelestarian lingkungan. Ketika nilai-nilai keberlanjutan telah terinternalisasi dalam budaya kerja, organisasi akan lebih mudah mengembangkan

perilaku kolektif yang adaptif dan berorientasi pada kinerja hijau. Dengan demikian, kepemimpinan hijau tidak hanya memengaruhi perilaku individu, tetapi juga memperkuat transformasi organisasi menuju sistem kerja yang lebih berkelanjutan dan responsif terhadap tantangan lingkungan.

Dalam perspektif pembelajaran organisasi, kepemimpinan hijau berperan sebagai katalis internalisasi nilai keberlanjutan. Melalui komunikasi visi yang jelas dan keteladanan perilaku, pemimpin membangun kesadaran kolektif mengenai pentingnya tanggung jawab ekologis. Proses ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksperimen, inovasi, dan refleksi berkelanjutan terhadap dampak kebijakan organisasi.

Dalam konteks sektor publik, makna kepemimpinan hijau menjadi lebih luas dan kompleks. Organisasi publik tidak hanya dituntut untuk efisien secara internal, tetapi juga bertanggung jawab terhadap kepentingan masyarakat dan generasi mendatang. Kepemimpinan hijau di birokrasi publik berkaitan dengan integrasi prinsip keberlanjutan dalam perencanaan pembangunan, pengelolaan anggaran, serta pelayanan publik. Dengan demikian, kepemimpinan hijau tidak hanya menjadi instrumen manajerial, tetapi juga instrumen tata kelola yang berorientasi pada legitimasi sosial dan keadilan antar-generasi.

Evolusi konsep ini menunjukkan bahwa kepemimpinan hijau bukanlah tren sesaat, melainkan respons teoretik dan praktis terhadap tantangan keberlanjutan yang semakin kompleks. Dalam birokrasi publik, peran pemimpin menjadi titik awal transformasi sistemik menuju kinerja hijau yang berkelanjutan.

3.2 Kepemimpinan Hijau dan *Organizational Learning*

Untuk memahami bagaimana kepemimpinan hijau memengaruhi transformasi organisasi, perspektif *Organizational Learning Theory* memberikan landasan konseptual yang kuat. Teori ini menekankan bahwa organisasi tidak berubah semata-mata melalui instruksi struktural, melainkan melalui proses pembelajaran kolektif yang melibatkan refleksi, pengalaman, dialog, dan internalisasi nilai (Basten dan Haamann, 2018). Organisasi dipandang sebagai entitas dinamis yang terus berkembang melalui akumulasi pengetahuan dan adaptasi terhadap lingkungan.

Dalam konteks keberlanjutan, pembelajaran organisasi menjadi mekanisme utama yang memungkinkan nilai ekologis bertransformasi dari komitmen normatif menjadi praktik operasional. Kepemimpinan hijau berperan sebagai fasilitator proses tersebut. Pemimpin tidak hanya menetapkan arah strategis, tetapi juga menciptakan kondisi yang memungkinkan terjadinya pembelajaran berkelanjutan di seluruh tingkatan organisasi.

Secara konseptual, terdapat beberapa peran kunci kepemimpinan hijau dalam kerangka pembelajaran organisasi. Pertama, pemimpin mengartikulasikan visi keberlanjutan secara konsisten dan terintegrasi dalam kebijakan organisasi. Visi yang jelas membantu pegawai memahami mengapa praktik ramah lingkungan menjadi prioritas strategis, bukan sekadar kewajiban administratif. Kedua, pemimpin mendorong diskusi dan refleksi internal mengenai dampak ekologis dari aktivitas organisasi. Forum evaluasi, rapat strategis, maupun dialog

lintas unit dapat menjadi ruang untuk membangun kesadaran kolektif.

Ketiga, kepemimpinan hijau memberi ruang bagi eksperimen inovatif. Proses pembelajaran tidak mungkin terjadi tanpa keberanian mencoba pendekatan baru. Pemimpin yang mendukung eksperimen akan menciptakan iklim psikologis yang aman, sehingga pegawai tidak takut gagal ketika mengembangkan solusi inovatif. Keempat, pemimpin memperkuat praktik yang terbukti efektif melalui sistem penghargaan, pengakuan, dan replikasi kebijakan yang berhasil. Dengan cara ini, pembelajaran tidak berhenti pada pengalaman individual, tetapi menjadi pengetahuan institusional.

Penelitian empiris mendukung hubungan tersebut. (Tu dan Wu, 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung pembelajaran memiliki dampak signifikan terhadap inovasi hijau organisasi. Artinya, inovasi tidak muncul secara spontan, melainkan melalui proses belajar yang dipandu secara strategis. Ketika pemimpin secara aktif mendorong pembelajaran, organisasi memiliki kapasitas lebih besar untuk menghasilkan solusi ramah lingkungan yang relevan dan kontekstual.

Selain itu, proses pembelajaran yang didukung oleh kepemimpinan juga membantu organisasi dalam membangun kemampuan adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Organisasi yang terbiasa melakukan evaluasi, berbagi pengetahuan, dan pengembangan kompetensi akan lebih siap mengidentifikasi peluang inovasi serta merespons tantangan keberlanjutan secara efektif. Dalam kondisi tersebut, inovasi

hijau tidak hanya menjadi hasil dari kreativitas individu, tetapi berkembang sebagai bagian dari mekanisme organisasi yang terstruktur dan berkelanjutan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang mendukung pembelajaran memiliki peran strategis dalam memperkuat kapasitas inovasi hijau dan peningkatan kinerja lingkungan organisasi.

Dalam birokrasi publik, tantangan pembelajaran organisasi sering kali lebih kompleks. Struktur hierarkis yang kaku, orientasi pada kepatuhan prosedural, serta budaya kerja yang menekankan stabilitas dapat menghambat refleksi kritis dan eksperimen. Pegawai cenderung berfokus pada pemenuhan aturan formal daripada pengembangan praktik inovatif. Dalam situasi ini, kepemimpinan hijau menjadi faktor penentu dalam menciptakan perubahan budaya.

Pemimpin yang berorientasi pada keberlanjutan perlu secara aktif membangun iklim psikologis yang aman, di mana pegawai merasa dihargai atas gagasan baru dan tidak dihukum atas kegagalan yang bersifat pembelajaran. Transformasi menuju kinerja hijau, dengan demikian, bukan sekadar implementasi kebijakan lingkungan, tetapi proses pembelajaran kolektif yang dipimpin secara sadar.

Melalui perspektif *Organizational Learning Theory*, dapat dipahami bahwa kepemimpinan hijau merupakan motor internalisasi nilai keberlanjutan. Ia membentuk cara organisasi berpikir, belajar, dan bertindak dalam merespons tantangan ekologis secara berkelanjutan.

3.3 Kepemimpinan Hijau dan Budaya Organisasi

18

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang membentuk perilaku kolektif dalam suatu institusi. Budaya berfungsi sebagai "panduan tak tertulis" yang menentukan bagaimana anggota organisasi berpikir, bertindak, dan mengambil keputusan. Ia tidak selalu tampak dalam dokumen formal, tetapi tercermin dalam praktik sehari-hari, pola komunikasi, serta standar perilaku yang dianggap wajar. Literatur manajemen menegaskan bahwa pemimpin memiliki peran dominan dalam membentuk dan mentransformasikan budaya melalui simbol, keputusan strategis, alokasi sumber daya, serta konsistensi tindakan (Chen dkk., 2014a). Apa yang diprioritaskan dan dicontohkan oleh pemimpin secara berulang akan menjadi norma kolektif.



Gambar 3.1 Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Dalam konteks keberlanjutan, budaya organisasi hijau ditandai oleh beberapa karakteristik utama (Gambar 3.1). Pertama, adanya kesadaran ekologis pegawai, yaitu pemahaman bahwa aktivitas organisasi memiliki dampak terhadap lingkungan. Kesadaran ini membentuk sensitivitas terhadap penggunaan energi, pengelolaan limbah, serta konsekuensi ekologis

dari kebijakan publik. Kedua, komitmen terhadap efisiensi sumber daya, yang tercermin dalam upaya sistematis mengurangi pemborosan dan meningkatkan efektivitas penggunaan anggaran. Ketiga, keterbukaan terhadap inovasi, yakni kesiapan untuk mencoba pendekatan baru yang lebih ramah lingkungan. Keempat, adanya tanggung jawab kolektif terhadap dampak lingkungan, di mana keberlanjutan tidak dipandang sebagai tugas unit tertentu saja, melainkan sebagai tanggung jawab bersama.

Karakteristik-karakteristik tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi hijau tidak hanya berkaitan dengan penerapan kebijakan lingkungan, tetapi juga menyangkut pembentukan nilai dan perilaku kerja yang mendukung keberlanjutan secara menyeluruh. Ketika kesadaran ekologis, efisiensi sumber daya, inovasi, dan tanggung jawab kolektif telah menjadi bagian dari budaya kerja, organisasi akan lebih mampu menciptakan sistem operasional yang adaptif dan berorientasi jangka panjang. Budaya semacam ini juga mendorong pegawai untuk terlibat aktif dalam upaya pelestarian lingkungan melalui tindakan-tindakan sederhana maupun inovatif dalam aktivitas kerja sehari-hari. Dengan demikian, budaya organisasi hijau menjadi fondasi penting dalam memperkuat implementasi keberlanjutan dan peningkatan kinerja lingkungan organisasi.

Kepemimpinan hijau memengaruhi pembentukan budaya tersebut melalui dua mekanisme utama. Mekanisme pertama adalah *role modeling*, yaitu keteladanan perilaku yang konsisten. Pemimpin yang secara nyata menerapkan praktik ramah

lingkungan—misalnya mengurangi penggunaan kertas, mendorong rapat daring, atau mengutamakan pengadaan berkelanjutan—memberikan sinyal kuat mengenai prioritas organisasi. Keteladanan ini membangun legitimasi moral dan memperkuat pesan bahwa keberlanjutan bukan sekadar retorika. Dalam jangka panjang, perilaku yang dicontohkan secara konsisten akan diinternalisasi oleh pegawai sebagai standar baru.

Mekanisme kedua adalah institusionalisasi, yaitu integrasi nilai keberlanjutan ke dalam sistem formal organisasi. Institusionalisasi dilakukan melalui pengarusutamaan prinsip hijau dalam perencanaan strategis, penganggaran, indikator kinerja, serta sistem evaluasi. Ketika keberlanjutan tercantum dalam dokumen resmi dan menjadi bagian dari mekanisme akuntabilitas, nilai tersebut memperoleh legitimasi struktural. Institusionalisasi memastikan bahwa komitmen ekologis tidak bergantung pada figur pemimpin tertentu, melainkan melekat pada sistem organisasi.

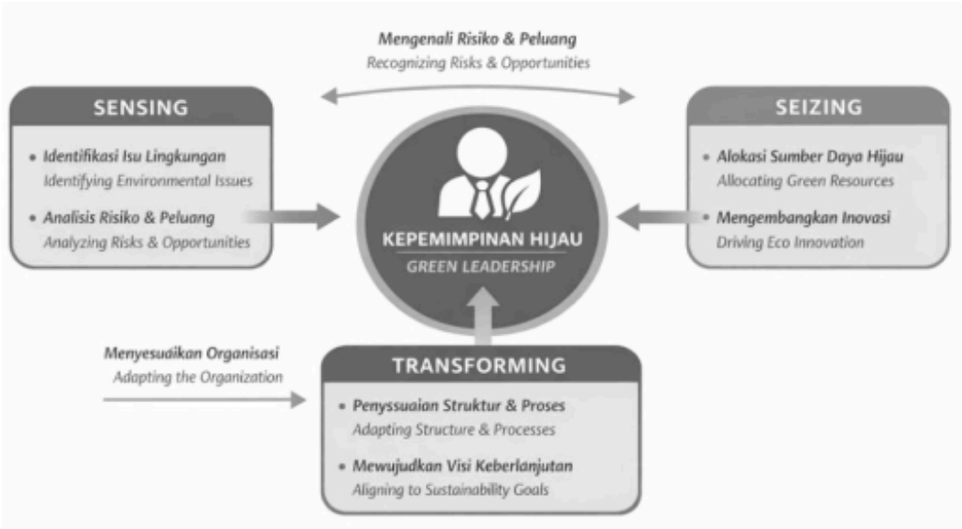
Tanpa institusionalisasi, komitmen pemimpin berisiko bersifat personal dan temporer. Perubahan kepemimpinan dapat dengan mudah menggeser prioritas organisasi. Sebaliknya, ketika nilai keberlanjutan telah terintegrasi dalam aturan dan prosedur, budaya hijau memiliki daya tahan yang lebih kuat terhadap dinamika politik dan birokrasi. Dengan demikian, kepemimpinan hijau tidak hanya membentuk budaya melalui pengaruh simbolik, tetapi juga melalui rekayasa sistemik.

Dalam birokrasi publik, pembentukan budaya hijau menjadi tantangan sekaligus peluang. Struktur hierarkis dan orientasi prosedural dapat menghambat inovasi, namun juga menye-

diakan kerangka formal untuk institusionalisasi. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi menuju budaya organisasi hijau sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin menggabungkan keteladanan personal dan reformasi sistem formal secara simultan.

3.4 Kepemimpinan Hijau dan *Dynamic Capabilities*

Kepemimpinan hijau merupakan konsep yang tidak hanya menekankan prinsip normatif keberlanjutan, tetapi juga berperan strategis dalam membangun kapasitas adaptif organisasi. Dalam kerangka *Dynamic Capabilities Theory*, kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang kompleks ditentukan oleh tiga proses inti: *sensing*, *seizing*, dan *transforming* (Teece, 2023). Kepemimpinan strategis diperlukan untuk memastikan ketiga proses ini berjalan secara efektif, sehingga organisasi mampu mengidentifikasi peluang baru, mengoptimalkan sumber daya, dan menyesuaikan struktur serta proses kerja agar mendukung tujuan keberlanjutan (Gambar 3.2).



Gambar 3.2 Proses Perkembangan Organisasi

Dalam konteks pemerintahan daerah, proses *sensing* mencakup kemampuan mengenali isu-isu lingkungan sebagai risiko maupun peluang kebijakan. Pemimpin hijau yang efektif memahami regulasi, tuntutan publik, serta tren perubahan iklim dan degradasi sumber daya alam. Pemahaman ini memungkinkan pemerintah daerah merumuskan kebijakan proaktif dan berbasis bukti, bukan sekadar reaktif terhadap permasalahan lingkungan yang muncul. Dengan kata lain, *sensing* menjadi fondasi bagi keputusan strategis yang mempertimbangkan aspek ekologis, sosial, dan ekonomi secara terpadu.

Proses *seizing* menekankan pemanfaatan peluang melalui alokasi sumber daya yang tepat. Kepemimpinan hijau mendorong inovasi melalui pengelolaan finansial, teknologi, dan sumber daya manusia secara strategis. Contohnya, implementasi energi terbarukan, sistem pengelolaan sampah terpadu, serta transportasi ramah lingkungan merupakan manifestasi nyata dari kapasitas organisasi untuk menindaklanjuti peluang keberlanjutan. Melalui seizing, organisasi tidak hanya merespons isu lingkungan, tetapi juga menciptakan nilai tambah dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Tahap *transforming* mencakup kemampuan organisasi menyesuaikan struktur, proses, dan budaya kerja agar sejalan dengan visi keberlanjutan jangka panjang. Kepemimpinan hijau memfasilitasi perubahan ini dengan membentuk prosedur operasional baru, tim lintas sektor, serta sistem insentif yang mendukung perilaku ramah lingkungan. Transformasi ini bersifat dinamis, menuntut evaluasi, pemantauan, dan adaptasi berkelanjutan sesuai perkembangan eksternal. Kemampuan

ini memastikan organisasi tetap responsif, fleksibel, dan relevan dalam menghadapi tantangan lingkungan yang terus berubah.

Bukti empiris menunjukkan bahwa organisasi yang dipimpin secara strategis memiliki kapasitas lebih tinggi untuk mengimplementasikan inovasi hijau secara berkelanjutan (Land dkk., 2022). Kepemimpinan hijau yang memahami prinsip dynamic capabilities mampu mengintegrasikan dimensi normatif (seperti etika lingkungan dan tanggung jawab sosial) dengan dimensi strategis yang meningkatkan ketahanan organisasi. Pemimpin hijau berperan sebagai agen perubahan yang tidak sekadar mengatur kepatuhan, tetapi membangun kapasitas adaptif yang memungkinkan organisasi berinovasi, bertransformasi, dan memanfaatkan peluang secara berkelanjutan.

Dengan demikian, perspektif *dynamic capabilities* menegaskan bahwa kepemimpinan hijau bersifat ganda: normatif dan strategis. Normatif dalam menanamkan nilai keberlanjutan, strategis dalam membangun fleksibilitas, adaptabilitas, dan kemampuan organisasi untuk menavigasi kompleksitas eksternal. Di tingkat pemerintahan daerah, implementasi kepemimpinan hijau berbasis *dynamic capabilities* menjadi dasar bagi terciptanya inovasi kebijakan yang efektif, efisien, dan berkelanjutan, sehingga organisasi mampu bertahan sekaligus berkembang dalam menghadapi dinamika lingkungan yang semakin kompleks.

3.5 Kepemimpinan Hijau Pemerintahan Daerah

Pemerintahan daerah memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan organisasi sektor swasta atau lembaga nasional, yang menuntut pendekatan kepemimpinan hijau yang khas. Struktur hierarkis yang kuat, tekanan akuntabilitas publik, keterbatasan sumber daya, dan dinamika politik lokal menjadi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan hijau di tingkat pemerintahan daerah (Gambar 3.3). Karakteristik ini menuntut pemimpin tidak hanya bersifat visioner, tetapi juga pragmatis dan adaptif dalam mengambil keputusan serta menggerakkan inovasi.



Gambar 3.3 Karakteristik Pemerintahan Daerah

Struktur hierarkis yang kaku sering kali membatasi fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Pemimpin hijau di pemerintahan daerah harus mampu menavigasi rantai komando yang panjang sambil memastikan inisiatif keberlanjutan tidak terhambat oleh birokrasi. Dalam kondisi seperti ini, kemampuan komunikasi, persuasi, dan koordinasi menjadi kunci agar ide-ide hijau dapat diterima dan diimplementasikan secara efektif. Kepemimpinan yang mampu menjembatani antara visi strategis dan prosedur operasional dapat mendorong peruba-

han yang berkelanjutan, meskipun berada dalam struktur yang terbatas fleksibilitasnya.

Selain itu, tekanan akuntabilitas publik menambah dimensi kompleks bagi pemimpin hijau. Setiap keputusan yang terkait dengan kebijakan lingkungan sering menjadi sorotan publik, media, dan lembaga pengawas. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu menyeimbangkan antara keberlanjutan jangka panjang dan kebutuhan untuk memenuhi ekspektasi publik serta laporan pertanggungjawaban. Hal ini menuntut pendekatan yang transparan dan partisipatif, di mana pemangku kepentingan dilibatkan sejak tahap perencanaan hingga evaluasi, sehingga program hijau tidak hanya formalitas tetapi benar-benar menghasilkan dampak nyata.

Keterbatasan sumber daya, baik anggaran maupun kapasitas SDM, menjadi tantangan nyata dalam implementasi kepemimpinan hijau. Pemimpin di tingkat Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dituntut untuk kreatif dalam memanfaatkan sumber daya yang ada, termasuk melalui inovasi program, kolaborasi lintas sektor, dan efisiensi operasional. Keterampilan dalam memobilisasi sumber daya internal maupun eksternal, seperti kerja sama dengan masyarakat, akademisi, atau sektor swasta, menjadi faktor penentu keberhasilan program keberlanjutan.

Dinamika politik lokal juga memengaruhi stabilitas dan konsistensi kepemimpinan hijau. Pemimpin yang berubah-ubah atau tidak konsisten dalam mendukung inovasi cenderung menghasilkan implementasi kebijakan yang simbolik, tanpa efek nyata bagi lingkungan dan masyarakat (Niazi dkk., 2023).

Konsistensi dan keberlanjutan dalam komitmen terhadap program hijau menjadi faktor kunci agar setiap kebijakan memiliki dampak yang nyata, bukan sekadar sebagai citra atau formalitas administratif.

Kepemimpinan hijau di tingkat OPD tidak harus selalu dimulai dari program besar yang kompleks. Integrasi prinsip efisiensi dan keberlanjutan dapat dimulai dari keputusan sehari-hari, misalnya dalam pengelolaan energi, penggunaan kertas, transportasi dinas, atau prosedur operasional rutin. Langkah-langkah kecil ini dapat menjadi dasar bagi transformasi organisasi yang lebih luas, sekaligus membangun budaya kerja yang mendukung keberlanjutan. Pendekatan bertahap ini tidak hanya realistis, tetapi juga memungkinkan pemimpin untuk mengukur dampak, menyesuaikan strategi, dan membangun legitimasi program hijau di tengah keterbatasan sumber daya dan dinamika politik yang ada.

Secara keseluruhan, konteks pemerintahan daerah menuntut kepemimpinan hijau yang bersifat pragmatis, adaptif, dan konsisten. Pemimpin harus mampu menyeimbangkan antara visi keberlanjutan, tekanan publik, keterbatasan sumber daya, dan dinamika politik. Pendekatan yang sistematis dan konsisten akan memastikan inovasi hijau tidak hanya bersifat simbolik, tetapi terinternalisasi dalam praktik sehari-hari, sehingga organisasi daerah mampu mengimplementasikan kebijakan yang nyata, efektif, dan berkelanjutan.

3.6 Kepemimpinan Penggerak Transformasi

Kepemimpinan hijau tidak hanya berperan sebagai pengatur atau pengawas, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam sistem transformasi kinerja hijau organisasi. Berdasarkan pembahasan pada subbab sebelumnya, peran kepemimpinan hijau dapat dikategorikan ke dalam tiga fungsi utama yang saling berinteraksi: normatif, kognitif, dan strategis. Ketiga fungsi ini membentuk fondasi sistemik yang menentukan arah pembelajaran, inovasi, dan kinerja lingkungan organisasi publik, khususnya di pemerintahan daerah.

Fungsi normatif menekankan pembentukan orientasi nilai keberlanjutan dalam organisasi. Pemimpin hijau bertanggung jawab menanamkan prinsip-prinsip lingkungan, etika, dan tanggung jawab sosial ke dalam budaya organisasi. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai pedoman bagi setiap keputusan dan perilaku anggota organisasi. Dengan orientasi normatif yang kuat, program dan kebijakan hijau tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencerminkan komitmen etis dan sosial. Hal ini penting agar setiap tindakan, baik besar maupun kecil, konsisten dengan tujuan keberlanjutan jangka panjang.

Fungsi kognitif berfokus pada kapasitas organisasi untuk belajar dan berkembang. Pemimpin hijau memfasilitasi pembelajaran organisasi melalui pertukaran pengetahuan, evaluasi program, dan refleksi atas praktik terbaik. Dalam konteks pemerintahan daerah, pembelajaran ini mencakup identifikasi masalah lingkungan, penyesuaian prosedur operasional, serta penerapan inovasi berbasis bukti. Dengan fungsi kognitif yang efektif, organisasi dapat memahami tantangan eksternal, mengantisipasi risiko, dan memperluas kemampuan adaptifnya.

Fungsi ini memastikan bahwa setiap keputusan hijau tidak dilakukan secara reaktif atau simbolik, tetapi didasarkan pada pemahaman mendalam tentang konteks dan dampak jangka panjang.

Fungsi strategis menekankan pembangunan kemampuan adaptif organisasi melalui inovasi. Pemimpin hijau tidak hanya menetapkan arah, tetapi juga mendorong eksperimen, kreativitas, dan pengembangan solusi baru yang selaras dengan tujuan keberlanjutan. Inovasi ini dapat mencakup perbaikan proses kerja, penggunaan teknologi ramah lingkungan, atau pengembangan program yang meningkatkan efisiensi sumber daya. Fungsi strategis menghubungkan orientasi normatif dan kapasitas kognitif dengan tindakan konkret yang menghasilkan perubahan nyata dalam kinerja lingkungan organisasi.

Ketiga fungsi tersebut—normatif, kognitif, dan strategis—tidak berjalan secara terpisah, melainkan saling berinteraksi dan memperkuat satu sama lain. Orientasi nilai keberlanjutan (normatif) memberikan arah dan legitimasi bagi proses pembelajaran organisasi (kognitif), yang kemudian menghasilkan inovasi dan kemampuan adaptif (strategis). Sebaliknya, pengalaman belajar dan hasil inovasi dapat memperkuat nilai-nilai normatif dan memperluas pemahaman kognitif anggota organisasi. Interaksi ini menciptakan sistem transformasi yang holistik, di mana kepemimpinan hijau menjadi penggerak sentral yang menyatukan visi, pengetahuan, dan tindakan.

Dengan demikian, kepemimpinan hijau bukan sekadar gaya manajerial, tetapi fondasi sistemik yang menentukan arah transformasi organisasi. Keberhasilan inovasi hijau dan pen-

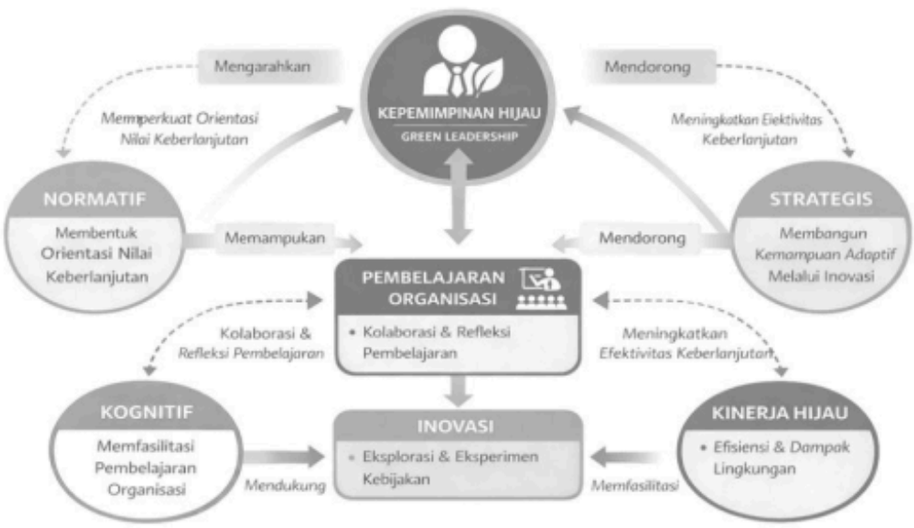
ingkatan kinerja lingkungan tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan dalam mengintegrasikan dimensi normatif, kognitif, dan strategis. Kepemimpinan yang mampu menjalankan ketiga fungsi ini secara konsisten akan memastikan transformasi kinerja hijau berlangsung berkelanjutan, adaptif, dan relevan dengan tantangan eksternal yang terus berubah.

Bab berikutnya akan menguraikan bagaimana inovasi hijau berfungsi sebagai mekanisme operasional utama dalam sistem transformasi yang dibangun oleh kepemimpinan hijau, sekaligus menjembatani antara visi keberlanjutan dan implementasi praktis di tingkat organisasi.

BAB 4
INOVASI HIJAU DAN ORGANISASI PUBLIK

4.1 Inovasi Hijau Sebagai Respons Strategis

Kepemimpinan hijau tidak hanya berperan sebagai pengatur atau pengawas, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam sistem transformasi kinerja hijau organisasi. Berdasarkan pembahasan pada subbab sebelumnya, peran kepemimpinan hijau dapat dikategorikan ke dalam tiga fungsi utama yang saling berinteraksi: normatif, kognitif, dan strategis. Ketiga fungsi ini membentuk fondasi sistemik yang menentukan arah pembelajaran, inovasi, dan kinerja lingkungan organisasi publik, khususnya di pemerintahan daerah (Gambar 4.1).



Gambar 4.1 Kepemimpinan penggerak Transformasi

Fungsi normatif menekankan pembentukan orientasi nilai keberlanjutan dalam organisasi. Pemimpin hijau bertanggung jawab menanamkan prinsip-prinsip lingkungan, etika, dan

tanggung jawab sosial ke dalam budaya organisasi. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai pedoman bagi setiap keputusan dan perilaku anggota organisasi. Dengan orientasi normatif yang kuat, program dan kebijakan hijau tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencerminkan komitmen etis dan sosial. Hal ini penting agar setiap tindakan, baik besar maupun kecil, konsisten dengan tujuan keberlanjutan jangka panjang.

Fungsi kognitif berfokus pada kapasitas organisasi untuk belajar dan berkembang. Pemimpin hijau memfasilitasi pembelajaran organisasi melalui pertukaran pengetahuan, evaluasi program, dan refleksi atas praktik terbaik. Dalam konteks pemerintahan daerah, pembelajaran ini mencakup identifikasi masalah lingkungan, penyesuaian prosedur operasional, serta penerapan inovasi berbasis bukti. Dengan fungsi kognitif yang efektif, organisasi dapat memahami tantangan eksternal, mengantisipasi risiko, dan memperluas kemampuan adap-tifnya. Fungsi ini memastikan bahwa setiap keputusan hijau tidak dilakukan secara reaktif atau simbolik, tetapi didasarkan pada pemahaman mendalam tentang konteks dan dampak jangka panjang.

Fungsi strategis menekankan pembangunan kemampuan adaptif organisasi melalui inovasi. Pemimpin hijau tidak hanya menetapkan arah, tetapi juga mendorong eksperimen, kreativitas, dan pengembangan solusi baru yang selaras dengan tujuan keberlanjutan. Inovasi ini dapat mencakup perbaikan proses kerja, penggunaan teknologi ramah lingkungan, atau pengembangan program yang meningkatkan efisiensi sumber daya. Fungsi strategis menghubungkan orientasi normatif dan

kapasitas kognitif dengan tindakan konkret yang menghasilkan perubahan nyata dalam kinerja lingkungan organisasi.

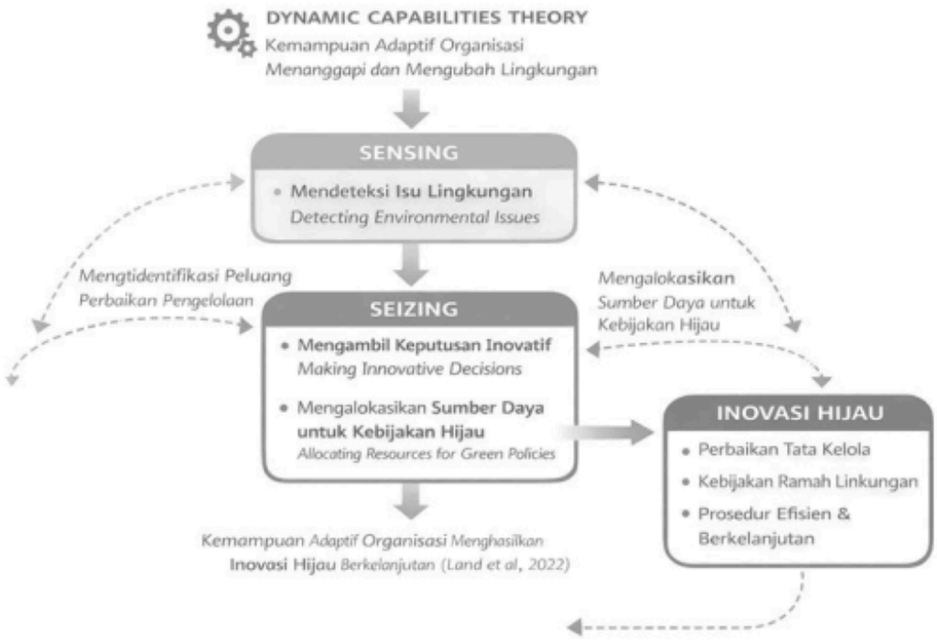
Ketiga fungsi tersebut—normatif, kognitif, dan strategis—tidak berjalan secara terpisah, melainkan saling berinteraksi dan memperkuat satu sama lain. Orientasi nilai keberlanjutan (normatif) memberikan arah dan legitimasi bagi proses pembelajaran organisasi (kognitif), yang kemudian menghasilkan inovasi dan kemampuan adaptif (strategis). Sebaliknya, pengalaman belajar dan hasil inovasi dapat memperkuat nilai-nilai normatif dan memperluas pemahaman kognitif anggota organisasi. Interaksi ini menciptakan sistem transformasi yang holistik, di mana kepemimpinan hijau menjadi penggerak sentral yang menyatukan visi, pengetahuan, dan tindakan.

Dengan demikian, kepemimpinan hijau bukan sekadar gaya manajerial, tetapi fondasi sistemik yang menentukan arah transformasi organisasi. Keberhasilan inovasi hijau dan peningkatan kinerja lingkungan tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan dalam mengintegrasikan dimensi normatif, kognitif, dan strategis. Kepemimpinan yang mampu menjalankan ketiga fungsi ini secara konsisten akan memastikan transformasi kinerja hijau berlangsung berkelanjutan, adaptif, dan relevan dengan tantangan eksternal yang terus berubah.

4.2 Kerangka Adaptasi Organisasi

Untuk memahami bagaimana inovasi hijau dapat berkembang secara berkelanjutan dalam organisasi publik, diperlukan perspektif yang mampu menjelaskan kapasitas adaptif organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan tuntutan inter-

nal. *Dynamic Capabilities Theory* menawarkan kerangka konseptual yang relevan dalam konteks ini (Gambar 4.2), karena menekankan kemampuan organisasi untuk mendeteksi peluang, merespons perubahan, dan menyesuaikan struktur serta proses internal secara dinamis (Teece, 2023).



Gambar 4.2 Kerangka Adaptasi Hijau

Menurut Teece (2023), organisasi yang adaptif memiliki tiga kemampuan utama, yakni *sensing, seizing*, dan *transforming*. Kemampuan sensing merujuk pada kemampuan organisasi untuk mendeteksi perubahan lingkungan, risiko potensial, dan peluang strategis. Dalam konteks inovasi hijau, *sensing* mencakup kemampuan mengenali isu lingkungan (seperti degradasi sumber daya alam, polusi, atau perubahan regulasi) aspek sosial-ekonomi yang relevan, dan peluang untuk meningkatkan efisiensi serta keberlanjutan tata kelola. Dengan kemampuan ini, organisasi tidak hanya bereaksi terhadap masalah yang muncul, tetapi mampu mengantisipasi tren dan

mengidentifikasi peluang inovatif yang dapat memperkuat kinerja lingkungan.

Kemampuan kedua, *seizing,* berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk merespons peluang yang telah dikenali melalui pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya yang tepat. Dalam kerangka inovasi hijau, *seizing* berarti mengubah identifikasi isu menjadi tindakan konkret, misalnya melalui perancangan program pengelolaan limbah, penggunaan energi terbarukan, atau pengembangan kebijakan ramah lingkungan. Keputusan yang diambil harus strategis dan berbasis analisis risiko, sehingga inovasi yang diterapkan bukan sekadar simbolik, tetapi menghasilkan nilai nyata bagi organisasi dan masyarakat.

Kemampuan ketiga, *transforming*, menekankan kemampuan organisasi untuk merekonfigurasi struktur, proses, dan sumber daya internal agar lebih responsif terhadap tuntutan eksternal dan efektif dalam mendukung inovasi hijau. *Transforming* mencakup penyesuaian prosedur operasional, perubahan alur kerja, dan pengembangan kapasitas SDM agar sesuai dengan visi keberlanjutan. Transformasi ini tidak bersifat sekali jadi, melainkan merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan pemantauan, evaluasi, dan adaptasi terus-menerus.

Dalam konteks keberlanjutan, penerapan tiga kemampuan ini secara terpadu memungkinkan organisasi publik untuk memanfaatkan inovasi hijau sebagai mekanisme adaptif. *Sensing* memungkinkan organisasi mengenali isu lingkungan sebagai peluang perbaikan tata kelola, *seizing* memastikan

respons yang tepat melalui keputusan dan investasi, dan *transforming* menyesuaikan prosedur kerja agar lebih efisien dan ramah lingkungan. Dengan integrasi ketiga kemampuan ini, inovasi hijau tidak lagi bersifat insidental atau ad hoc, melainkan menjadi bagian integral dari kapasitas adaptif organisasi.

Bukti empiris menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan dinamis yang kuat lebih mampu mengimplementasikan inovasi hijau secara berkelanjutan dan konsisten (Land dkk., 2022). Organisasi semacam ini mampu menyeimbangkan antara tuntutan efisiensi operasional, kepatuhan regulasi, dan tanggung jawab lingkungan. Dengan kata lain, inovasi hijau menjadi instrumen strategis yang mendukung daya tahan organisasi sekaligus meningkatkan kinerja lingkungan secara nyata.

Kemampuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi hijau tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi atau kebijakan, tetapi juga oleh kapasitas organisasi dalam mengelola perubahan secara adaptif dan berkelanjutan. Organisasi yang memiliki kemampuan dinamis cenderung lebih cepat dalam mengenali tantangan lingkungan, mengintegrasikan pengetahuan baru, serta menyesuaikan proses kerja sesuai kebutuhan yang berkembang. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mempertahankan efektivitas operasional sekaligus meningkatkan kualitas kinerja lingkungan dalam jangka panjang. Dengan demikian, kemampuan dinamis menjadi fondasi penting bagi organisasi untuk membangun

keberlanjutan yang tidak bersifat sementara, melainkan terintegrasi dalam strategi dan praktik organisasi sehari-hari.

Secara keseluruhan, kerangka adaptasi organisasi yang dibangun melalui kemampuan *sensing, seizing*, dan *transforming* memberikan landasan konseptual bagi pengembangan inovasi hijau. Kerangka ini menegaskan bahwa keberhasilan inovasi hijau bukan hanya bergantung pada ide atau program tunggal, tetapi pada kapasitas organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan bereaksi terhadap dinamika lingkungan secara berkelanjutan.

4.3 Inovasi Hijau dan Struktur Birokrasi

Pertanyaan mendasar yang muncul dalam konteks pemerintahan publik adalah sejauh mana struktur birokrasi yang hierarkis memungkinkan inovasi hijau berkembang. Birokrasi publik tradisional sering dicirikan oleh prosedur yang ketat, pembagian tugas yang jelas, dan rantai komando yang panjang. Struktur ini memberikan keunggulan dalam hal stabilitas, akuntabilitas, dan kepastian prosedural, tetapi di sisi lain dapat membatasi fleksibilitas, kreativitas, dan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan eksternal secara cepat (Niazi dkk., 2023).

Dalam situasi tersebut, organisasi publik menghadapi dilema antara menjaga kepatuhan terhadap prosedur birokrasi dan mendorong inovasi yang memerlukan fleksibilitas serta kemampuan adaptasi. Ketika aturan dan mekanisme administratif terlalu kaku, proses pengambilan keputusan menjadi lambat sehingga peluang untuk mengembangkan inovasi hijau

sering kali terhambat. Sebaliknya, organisasi yang mampu menciptakan keseimbangan antara kontrol birokratis dan ruang inovasi cenderung lebih siap mengimplementasikan perubahan yang mendukung keberlanjutan. Oleh karena itu, reformasi birokrasi yang mendorong pembelajaran organisasi, kolaborasi, dan kreativitas menjadi faktor penting dalam memperkuat kapasitas inovasi hijau di sektor publik.

Secara teoritis, birokrasi yang kaku cenderung menekankan kepatuhan terhadap aturan dan hierarki, sehingga inovasi sering dipandang sebagai risiko yang mengganggu proses standar. Namun, penelitian empiris menunjukkan bahwa kekakuan struktural bukanlah penghalang absolut bagi inovasi hijau. Dukungan kepemimpinan, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, dan mekanisme koordinasi internal dapat memitigasi keterbatasan tersebut (Tu dan Wu, 2021). Artinya, inovasi hijau dapat berkembang sepanjang struktur birokrasi dikelola dengan cara yang memungkinkan eksperimen, refleksi, dan adaptasi.

Dalam praktiknya, inovasi hijau di sektor publik sering dimulai dari langkah-langkah yang bersifat inkremental. Reformasi prosedur kerja menjadi salah satu strategi utama. Contohnya, penyederhanaan alur persetujuan, pengurangan dokumen yang tidak perlu, dan standarisasi prosedur yang lebih efisien dapat menciptakan ruang bagi inovasi sambil tetap menjaga akuntabilitas. Langkah-langkah kecil ini, meskipun tampak sederhana, dapat menghasilkan dampak sistemik jika diterapkan secara konsisten di seluruh unit organisasi.

Integrasi sistem digital juga menjadi sarana penting untuk mendorong inovasi hijau dalam birokrasi. Teknologi informasi memungkinkan otomatisasi proses, pengelolaan data secara real-time, serta monitoring dan evaluasi kinerja berbasis bukti. Dengan digitalisasi, prosedur birokrasi yang sebelumnya lambat dapat dipercepat, dan pemangku kepentingan dapat mengakses informasi secara lebih transparan. Hal ini mendukung pengambilan keputusan yang lebih responsif dan berbasis data, yang pada gilirannya memperkuat efektivitas inovasi hijau.

Selain itu, kolaborasi lintas unit dan pemberdayaan manajer menengah menjadi faktor kunci untuk mendorong inovasi dalam struktur hierarkis. Kolaborasi memungkinkan pertukaran ide, koordinasi program, dan sinergi antar unit, sehingga inovasi tidak hanya terbatas pada satu departemen. Pemberdayaan manajer menengah memberikan ruang bagi inisiatif lokal untuk diuji dan diterapkan, tanpa menunggu persetujuan dari seluruh rantai hierarki. Pendekatan ini memastikan bahwa inovasi hijau dapat berakar dalam praktik sehari-hari, sekaligus memperkuat kapasitas adaptif organisasi.

Secara keseluruhan, inovasi hijau dalam birokrasi publik tidak selalu menuntut perubahan besar atau revolusioner. Sering kali, inovasi dimulai dari perbaikan proses kecil yang berdampak sistemik, seperti pengelolaan energi yang lebih efisien, pengurangan limbah, atau peningkatan kolaborasi antarunit. Kunci keberhasilan terletak pada kemampuan organisasi untuk mengelola struktur yang ada secara dinamis, memadukan disiplin birokrasi dengan fleksibilitas inovatif, dan

menanamkan budaya pembelajaran yang mendukung keberlanjutan.

Dengan demikian, meskipun struktur birokrasi hierarkis memiliki keterbatasan, inovasi hijau dapat berkembang secara berkelanjutan jika didukung oleh kepemimpinan yang visioner, budaya pembelajaran yang kuat, dan strategi implementasi yang realistis serta bertahap. Struktur bukanlah penghalang, melainkan wadah yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan perubahan sistemik yang konsisten dan berkelanjutan.

4.4 Hubungan Kepemimpinan dan Inovasi Hijau

Berbagai studi empiris menegaskan bahwa kepemimpinan hijau memiliki pengaruh signifikan terhadap perkembangan inovasi hijau dalam organisasi publik maupun swasta (Chen dkk., 2014; Su dkk., 2020). Pemimpin hijau yang konsisten menekankan nilai keberlanjutan, tidak hanya melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui komunikasi, contoh perilaku, dan pemberian penghargaan bagi inisiatif ramah lingkungan. Pendekatan ini menciptakan iklim psikologis yang mendukung eksperimen, pembaruan, dan pengembangan praktik inovatif.

Selain menciptakan iklim organisasi yang mendukung inovasi, kepemimpinan hijau juga berperan dalam membangun komitmen kolektif pegawai terhadap tujuan keberlanjutan. Pemimpin yang secara aktif menunjukkan kepedulian terhadap isu lingkungan cenderung mampu meningkatkan kesadaran pegawai mengenai pentingnya perilaku kerja yang ramah lingkungan. Melalui arahan, dukungan, dan keteladanan, pemimpin dapat mendorong pegawai untuk terlibat dalam

proses perbaikan kerja, penghematan sumber daya, serta pengem-bangan solusi inovatif yang mendukung peningkatan kinerja lingkungan organisasi.

Di sisi lain, kepemimpinan hijau juga membantu organisasi menghadapi tantangan perubahan lingkungan eksternal yang semakin kompleks. Pemimpin yang memiliki orientasi keber-lanjutan umumnya lebih terbuka terhadap pembelajaran, ko-laborasi, dan penggunaan pendekatan baru dalam pengelo-laan organisasi. Kondisi tersebut memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif dalam merespons tuntutan regulasi, perkembangan teknologi, dan ekspektasi masyarakat terhadap tata kelola yang berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimp-inan hijau tidak hanya memperkuat inovasi hijau, tetapi juga meningkatkan kapasitas organisasi dalam membangun sistem kerja yang lebih responsif, efektif, dan berorientasi jangka pan-jang.

Dengan kata lain, kepemimpinan hijau berperan sebagai katalisator bagi lahirnya inovasi hijau yang berkelanjutan (Gambar 4.3).



Gambar 4.3 Kepemimpinan dan Inovasi Hijau

Dalam perspektif *Organizational Learning Theory* (teori pembelajaran organisasi), inovasi muncul ketika organisasi mampu memproses pengalaman dan pengetahuan menjadi praktik baru (Basten dan Haamann, 2018). Kepemimpinan berperan penting dalam memfasilitasi proses pembelajaran ini, mulai dari pengumpulan informasi, refleksi terhadap keberhasilan maupun kegagalan, hingga transformasi pengalaman menjadi tindakan konkret. Pemimpin hijau mendukung pembelajaran organisasi dengan menyediakan ruang untuk diskusi, evaluasi program, dan kolaborasi lintas unit, sehingga setiap anggota organisasi dapat memahami tujuan, prosedur, dan dampak dari inovasi hijau.

Melalui proses pembelajaran tersebut, organisasi dapat mengembangkan kapasitas adaptif yang memungkinkan munculnya ide, metode, dan solusi baru yang lebih ramah lingkungan. Pembelajaran organisasi tidak hanya meningkatkan pengetahuan individu, tetapi juga membentuk mekanisme kolektif dalam menyelesaikan masalah dan menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Ketika pengalaman kerja didokumentasikan, dievaluasi, dan dibagikan secara sistematis, organisasi akan lebih mampu menciptakan inovasi hijau yang relevan dengan kebutuhan operasional maupun tuntutan keberlanjutan.

Selain itu, kepemimpinan yang mendukung pembelajaran juga membantu membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan eksperimen. Dalam budaya semacam ini, pegawai merasa lebih aman untuk menyampaikan ide baru, melakukan perbaikan prosedur, serta berpar-

tisipasi dalam pengembangan praktik kerja yang lebih efisien dan berkelanjutan. Kondisi tersebut menciptakan lingkungan organisasi yang tidak hanya responsif terhadap tantangan lingkungan, tetapi juga mampu mempertahankan inovasi hijau sebagai bagian dari proses kerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, pembelajaran organisasi menjadi fondasi penting dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan hijau dan pengembangan inovasi hijau organisasi.

Tanpa dukungan kepemimpinan yang konsisten, inovasi hijau berpotensi muncul secara sporadis, fragmentaris, atau hanya bersifat simbolik. Program yang dilakukan tanpa arahan atau dukungan strategis cenderung terisolasi dan sulit diintegrasikan ke dalam praktik rutin organisasi. Sebaliknya, ketika kepemimpinan hijau selaras dengan sistem dan budaya organisasi, inovasi hijau dapat menjadi bagian dari praktik sehari-hari dan akhirnya terbentuk menjadi budaya organisasi yang berkelanjutan. Proses ini menciptakan efek penguatan, di mana setiap inovasi baru memicu inisiatif tambahan, memperkuat kapabilitas adaptif, dan meningkatkan efektivitas kinerja lingkungan.

Kepemimpinan hijau juga memainkan peran strategis dalam menjembatani visi organisasi dengan kapasitas adaptifnya. Pemimpin yang mampu menyeimbangkan orientasi nilai, pembelajaran organisasi, dan pengembangan kemampuan adaptif memastikan inovasi hijau tidak hanya muncul sebagai proyek sementara, tetapi sebagai mekanisme sistemik untuk mencapai tujuan keberlanjutan. Dengan demikian, inovasi hijau berada pada titik temu antara visi strategis yang ditetapkan

pemimpin dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan eksternal.

Interaksi antara kepemimpinan dan inovasi hijau dapat divisualisasikan sebagai siklus berkelanjutan. Pemimpin menetapkan arah dan nilai, anggota organisasi memproses pengalaman dan menerapkan praktik baru, hasil inovasi dievaluasi, dan umpan baliknya kembali memengaruhi keputusan dan strategi kepemimpinan. Siklus ini membentuk sistem dinamis di mana kepemimpinan hijau dan inovasi saling memperkuat, menciptakan kapasitas organisasi yang lebih adaptif, responsif, dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hubungan antara kepemimpinan hijau dan inovasi hijau menekankan pentingnya konsistensi, integrasi, dan pembelajaran organisasi. Pemimpin hijau bukan sekadar pengatur prosedur atau pemberi instruksi, tetapi agen perubahan yang membangun iklim eksperimentasi, memfasilitasi transformasi pengetahuan menjadi praktik, dan menanamkan budaya keberlanjutan. Dengan pengelolaan yang tepat, inovasi hijau menjadi representasi nyata dari visi strategis yang terinternalisasi dalam kapasitas adaptif organisasi, sehingga mendorong peningkatan kinerja lingkungan secara konsisten.

4.5 Peran Kreativitas Memperkuat Inovasi

Inovasi tidak lahir secara otomatis dari struktur organisasi atau prosedur yang ada. Sebaliknya, inovasi muncul dari individu yang mampu berpikir kreatif dan mengembangkan ide-ide baru yang relevan serta aplikatif. Kreativitas dipahami sebagai ke-

mampuan untuk menghasilkan gagasan yang orisinal melalui kombinasi keahlian, keterampilan berpikir, dan motivasi intrinsik individu (Amabile dan Pratt, 2016). Dalam konteks organisasi publik, kreativitas bukan sekadar kemampuan personal, tetapi menjadi sumber strategis bagi pengembangan inovasi hijau yang efektif dan berkelanjutan.

Manajer menengah menempati posisi strategis dalam organisasi publik karena mereka berperan sebagai penghubung antara kebijakan yang ditetapkan pimpinan dan pelaksanaan teknis oleh staf. Posisi ini menjadikan manajer menengah sebagai agen kreatif yang dapat menerjemahkan visi keberlanjutan menjadi solusi operasional yang kontekstual dan sesuai dengan kondisi lapangan (Ye dkk., 2021). Misalnya, seorang manajer dapat mengidentifikasi cara inovatif untuk mengurangi konsumsi energi di kantor pemerintah, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, atau mengembangkan program kolaboratif dengan masyarakat, sehingga tujuan strategis organisasi dapat dicapai secara efisien.

Peran strategis tersebut menunjukkan bahwa kreativitas manajerial menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan implementasi inovasi hijau di organisasi publik. Manajer menengah tidak hanya menjalankan instruksi dari pimpinan, tetapi juga melakukan penyesuaian kebijakan agar lebih relevan dengan kebutuhan operasional dan karakteristik unit kerja masing-masing. Kemampuan untuk menemukan alternatif solusi, mengelola keterbatasan sumber daya, serta mendorong kolaborasi antarpegawai memungkinkan inovasi diterapkan secara lebih efektif dan berkelanjutan. Dengan

demikian, kreativitas manajerial berfungsi sebagai kekuatan penggerak yang membantu organisasi menerjemahkan visi keberlanjutan ke dalam praktik kerja nyata yang berdampak pada peningkatan kinerja lingkungan organisasi.

Kreativitas manajerial memiliki peran penting dalam memperkuat efektivitas inovasi. Penelitian menunjukkan bahwa individu yang mampu berpikir adaptif dan kreatif meningkatkan kemungkinan inovasi menjadi efektif dalam menghasilkan kinerja organisasi yang nyata (Karimi dkk., 2021). Dengan kata lain, inovasi hijau tidak hanya memerlukan ide baru, tetapi juga kemampuan untuk menghubungkan ide tersebut dengan proses dan prosedur organisasi agar dampaknya terasa pada kinerja lingkungan dan operasional. Kreativitas membantu organisasi menyesuaikan inovasi dengan konteks lokal, memecahkan masalah yang kompleks, dan merancang pendekatan yang lebih responsif terhadap tantangan lingkungan.

Dalam konteks organisasi publik, kreativitas manajerial juga berfungsi sebagai mekanisme adaptasi terhadap keterbatasan birokrasi dan sumber daya yang sering menjadi hambatan implementasi inovasi. Manajer yang kreatif cenderung mampu mengembangkan strategi alternatif, memanfaatkan sumber daya secara lebih efisien, serta menciptakan pola kerja yang lebih fleksibel tanpa mengabaikan aturan organisasi. Kemampuan tersebut memungkinkan inovasi hijau diterapkan secara lebih realistis dan berkelanjutan dalam berbagai kondisi operasional. Oleh karena itu, kreativitas manajerial tidak hanya memperkuat efektivitas inovasi hijau, tetapi juga meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan kinerja lingkun-

gan yang lebih optimal dan responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Dalam konteks birokrasi, ruang bagi kreativitas sering kali terbatas karena prosedur yang kaku dan orientasi pada kepatuhan. Oleh karena itu, manajemen kreativitas perlu dilakukan secara bertanggung jawab agar tetap selaras dengan prinsip akuntabilitas publik. Ini berarti inovasi kreatif harus dipandu oleh nilai-nilai organisasi, regulasi, dan prosedur internal, sehingga ide yang muncul tidak hanya orisinal tetapi juga dapat diterapkan dengan aman, sah, dan berdampak positif. Pendekatan ini mendorong terciptanya inovasi inkremental maupun radikal tanpa mengganggu stabilitas dan legitimasi organisasi.

Selain itu, kreativitas berperan dalam membangun budaya inovatif di organisasi publik. Ketika individu didorong untuk berpikir kreatif, berbagi ide, dan mengambil inisiatif dalam lingkup tanggung jawabnya, organisasi dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang dinamis. Lingkungan semacam ini memungkinkan akumulasi pengetahuan, evaluasi praktik terbaik, dan pengembangan solusi inovatif yang adaptif terhadap perubahan eksternal. Dengan demikian, kreativitas bukan hanya kapasitas personal, tetapi juga faktor kunci yang memperkuat kapasitas organisasi untuk berinovasi dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, kreativitas menjadi penggerak penting dalam memperkuat inovasi, khususnya inovasi hijau. Ia menjembatani antara visi strategis pimpinan dan implementasi operasional di lapangan, meningkatkan efektivitas inovasi,

serta mendukung terciptanya organisasi yang adaptif dan berkelanjutan. Dengan pengelolaan yang tepat, kreativitas individu menjadi fondasi bagi inovasi yang berdampak nyata, terintegrasi dalam praktik sehari-hari, dan mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan serta kepatuhan birokrasi.

4.6 Menuju Model Integratif

Berdasarkan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja hijau dalam organisasi publik merupakan hasil interaksi kompleks antara beberapa elemen kunci yang saling memperkuat. Kepemimpinan hijau, *dynamic capabilities*, inovasi hijau, dan kreativitas individu tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk sistem transformasi yang koheren dan berkelanjutan (Gambar 4.4). Setiap elemen memainkan peran spesifik namun saling terkait dalam menentukan efektivitas implementasi kebijakan dan program keberlanjutan.



Gambar 4.4 Model Kinerja Hijau Organisasi Publik

Kepemimpinan hijau menyediakan arah normatif dan strategis bagi organisasi. Secara normatif, pemimpin menanamkan nilai keberlanjutan sebagai pedoman bagi setiap keputusan, tindakan, dan budaya kerja. Secara strategis, pemimpin hijau membangun kapasitas organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan eksternal melalui perencanaan, alokasi sumber daya, dan dorongan untuk inovasi. Kepemimpinan hijau berperan sebagai penggerak sistemik yang menyatukan visi strategis dengan praktik operasional, sehingga menciptakan landasan bagi transformasi kinerja hijau yang konsisten dan berkelanjutan.

Dynamic capabilities menjelaskan bagaimana organisasi mampu beradaptasi terhadap dinamika lingkungan yang kompleks. Kemampuan *sensing* memungkinkan organisasi mendeteksi isu dan peluang lingkungan, *seizing* memastikan respons yang tepat melalui keputusan dan inovasi, sedangkan *transforming* memungkinkan revariabelsi struktur, proses, dan sumber daya internal agar lebih selaras dengan tujuan keberlanjutan. Integrasi *dynamic capabilities* dalam organisasi publik menjadikan inovasi hijau sebagai bagian dari kapasitas adaptif, bukan sekadar tindakan insidental.

Melalui kemampuan dinamis tersebut, organisasi publik dapat membangun sistem kerja yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan strategis. Organisasi tidak hanya berfokus pada pemenuhan prosedur administratif, tetapi juga mampu mengembangkan proses pembelajaran dan inovasi yang mendukung keberlanjutan jangka panjang. Ketika kemampuan sensing, seizing, dan transforming berjalan se-

cara terpadu, organisasi akan lebih siap menghadapi tekanan regulasi, perkembangan teknologi, serta tuntutan masyarakat terhadap tata kelola yang ramah lingkungan. Dengan demikian, dynamic capabilities menjadi fondasi penting dalam memperkuat kapasitas inovasi hijau dan peningkatan kinerja lingkungan organisasi secara berkelanjutan.

Inovasi hijau sendiri berfungsi sebagai mekanisme perubahan konkret. Inovasi ini menghubungkan orientasi nilai dan kapasitas adaptif organisasi dengan tindakan nyata yang menghasilkan dampak terhadap kinerja lingkungan. Dengan inovasi hijau, organisasi dapat menerjemahkan visi keberlanjutan menjadi program, prosedur, dan praktik operasional yang terukur, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan eksternal. Inovasi ini dapat bersifat inkremental maupun radikal, tetapi selalu berakar pada konteks organisasi dan tujuan strategis yang ditetapkan pemimpin.

Kreativitas individu, khususnya pada manajer menengah, memperkuat efektivitas implementasi inovasi. Kreativitas memungkinkan penerjemahan ide strategis menjadi solusi kontekstual, penyesuaian prosedur birokrasi, dan inovasi proses yang adaptif. Kreativitas juga memfasilitasi pembelajaran organisasi, memungkinkan eksperimen, refleksi, dan evaluasi, sehingga inovasi hijau dapat menjadi budaya organisasi yang konsisten dan berdampak.

Interaksi keempat elemen—kepemimpinan hijau, *dynamic capabilities*, inovasi hijau, dan kreativitas individu—membentuk sistem transformasi kinerja hijau yang terpadu. Sistem ini bersifat dinamis: kepemimpinan menetapkan arah dan nilai,

kemampuan adaptif organisasi memproses informasi dan peluang, inovasi mengubah praktik, dan kreativitas memastikan penerapan inovatif yang relevan. Siklus ini menghasilkan peningkatan kinerja lingkungan yang berkesinambungan, di mana setiap elemen saling memperkuat dan mendukung integrasi strategi dan tindakan operasional.

Dengan demikian, kinerja hijau bukanlah hasil dari satu variabel tunggal, tetapi merupakan produk dari dinamika interaktif antara kepemimpinan, pembelajaran organisasi, kemampuan adaptif, dan kreativitas individu. Pemahaman ini menegaskan perlunya pendekatan integratif dalam perumusan kebijakan dan implementasi program keberlanjutan, di mana setiap elemen tidak hanya dipahami secara parsial, tetapi ditempatkan dalam konteks sistem transformasi yang holistik.

Bab berikutnya akan mengelaborasi lebih dalam peran kreativitas manajerial dalam dinamika implementasi perubahan di lingkungan birokrasi, menekankan bagaimana ide inovatif dapat diterapkan secara efektif dalam struktur organisasi publik yang hierarkis dan kompleks.

BAB 5
KREATIVITAS DAN TRANSFORMASI KINERJA HIJAU



5.1 Perubahan Organisasi dimulai dari Individu

Transformasi organisasi sering dianalisis pada level struktural dan strategis, seperti restrukturisasi birokrasi, pengembangan sistem kerja baru, atau reformasi prosedur. Pendekatan ini menekankan pentingnya desain organisasi, mekanisme pengendalian, dan kebijakan strategis sebagai pendorong perubahan. Namun, pengalaman empiris dan literatur psikologi organisasi menegaskan bahwa perubahan yang sejati tidak hanya ditentukan oleh struktur atau kebijakan, melainkan oleh individu yang ada di dalam organisasi itu sendiri. Organisasi, pada hakikatnya, berubah karena individu di dalamnya mengalami perubahan cara berpikir, berperilaku, dan mengambil keputusan.

Perspektif tersebut menunjukkan bahwa faktor psikologis dan perilaku individu memiliki peran sentral dalam menentukan keberhasilan transformasi organisasi. Nilai, persepsi, motivasi, serta komitmen individu terhadap perubahan akan memengaruhi sejauh mana kebijakan dan strategi organisasi dapat diterapkan secara efektif. Dalam konteks keberlanjutan, perubahan menuju praktik kerja yang lebih ramah lingkungan memerlukan keterlibatan aktif pegawai dalam mengadopsi pola pikir baru, membangun kesadaran ekologis, dan menye-

suaikan perilaku kerja sehari-hari. Oleh karena itu, transformasi organisasi tidak hanya membutuhkan reformasi struktural, tetapi juga pengembangan budaya dan perilaku individu yang mendukung perubahan secara berkelanjutan.

Dalam konteks transformasi kinerja hijau, perubahan tidak terbatas pada pergeseran formalitas prosedural. Implementasi praktik ramah lingkungan—seperti digitalisasi administrasi, pengurangan konsumsi energi, efisiensi penggunaan anggaran, atau pengelolaan limbah yang lebih baik—selalu memerlukan inisiatif dan kreativitas individu. Individu, terutama pada level manajerial menengah, memiliki peran strategis sebagai penghubung antara arahan pimpinan dan pelaksanaan teknis. Mereka menerjemahkan visi dan kebijakan keberlanjutan menjadi tindakan konkret yang dapat diadopsi oleh unit kerja masing-masing. Tanpa keterlibatan aktif individu dalam proses ini, inovasi hijau berisiko menjadi simbolik atau hanya formalitas prosedural tanpa dampak nyata terhadap kinerja organisasi.

Literatur psikologi organisasi menekankan bahwa kreativitas merupakan fondasi utama bagi munculnya inovasi. Kreativitas tidak hanya berarti menghasilkan ide baru, tetapi juga kemampuan untuk melihat masalah dari perspektif berbeda, menggabungkan pengalaman, pengetahuan, dan intuisi untuk menciptakan solusi yang relevan dan efektif. Amabile dan Pratt (2016) menekankan bahwa kreativitas individu memungkinkan adaptasi inovatif terhadap tantangan lingkungan, termasuk dalam penerapan praktik keberlanjutan di birokrasi. Dengan kata lain, inovasi hijau tidak dapat muncul secara otomatis dari

peraturan atau strategi; ia membutuhkan proses kognitif, motivasi, dan inisiatif yang dilakukan oleh manusia yang menggerakkan organisasi.

Dalam konteks organisasi publik, kreativitas individu menjadi semakin penting karena tantangan keberlanjutan sering kali membutuhkan solusi yang tidak dapat diselesaikan melalui prosedur rutin semata. Pegawai yang memiliki kemampuan berpikir kreatif cenderung lebih mampu menemukan cara kerja yang efisien, mengembangkan pendekatan baru, serta menyesuaikan kebijakan dengan kondisi lapangan yang dinamis. Kreativitas juga membantu organisasi merespons keterbatasan sumber daya dan kompleksitas birokrasi dengan lebih fleksibel dan adaptif. Oleh karena itu, pengembangan kreativitas individu tidak hanya mendukung terciptanya inovasi hijau, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi dalam membangun sistem kerja yang berorientasi pada keberlanjutan dan peningkatan kinerja lingkungan.

Selain itu, kreativitas juga terkait erat dengan motivasi intrinsik dan dinamika psikologis. Individu yang merasa memiliki otonomi, kompetensi, dan dukungan sosial lebih cenderung mengambil risiko intelektual dan mengusulkan solusi inovatif. Dalam konteks organisasi publik, di mana prosedur formal dan hierarki sering membatasi fleksibilitas, pemberdayaan manajer menengah melalui kepercayaan, ruang eksperimen, dan pengakuan terhadap ide kreatif menjadi kunci untuk mendorong inovasi hijau. Pemimpin hijau yang konsisten menciptakan iklim psikologis yang aman untuk bereksperimen, menerima kegagalan sebagai pembelajaran, dan mendorong pengem-

bangan ide baru sehingga kreativitas dapat diinternalisasi sebagai bagian dari praktik sehari-hari.

Oleh karena itu, memahami dinamika psikologis di balik kreativitas manajerial menjadi sangat penting dalam menjelaskan bagaimana transformasi kinerja hijau terjadi. Perubahan sistemik dalam birokrasi, meskipun difasilitasi oleh kepemimpinan strategis, hanya akan berhasil jika kreativitas individu dimobilisasi untuk mengimplementasikan inovasi. Dengan kata lain, transformasi keberlanjutan bukanlah hasil dari satu kebijakan atau struktur organisasi, melainkan hasil interaksi kompleks antara kepemimpinan, inovasi, pembelajaran organisasi, dan kreativitas individu. Perubahan yang dimulai dari individu ini membentuk dasar bagi budaya organisasi hijau yang lebih adaptif, responsif, dan berkelanjutan.

Dengan menempatkan individu sebagai titik awal transformasi, organisasi publik dapat menciptakan siklus pembelajaran dan inovasi berkelanjutan. Kreativitas manajerial tidak hanya menghasilkan inovasi praktis, tetapi juga memperkuat legitimasi budaya keberlanjutan, membangun kapabilitas adaptif, dan memicu proses transformasi kinerja hijau secara menyeluruh. Dengan pendekatan ini, transformasi organisasi menjadi lebih nyata, berkelanjutan, dan berfokus pada dampak lingkungan yang signifikan.

5.2 Kreativitas Perspektif Psikologis

Kreativitas merupakan salah satu faktor utama yang memungkinkan inovasi muncul dan berkembang dalam organisasi. Dalam konteks kinerja hijau, kreativitas individu, khususnya

pada level manajerial, menjadi pendorong penting untuk menerjemahkan visi keberlanjutan menjadi praktik konkret. Perspektif psikologis memberikan pemahaman mendalam mengenai bagaimana kreativitas terbentuk, apa faktor yang memengaruhinya, dan bagaimana organisasi dapat memfasilitasinya secara efektif. Amabile dan Pratt (2016) menawarkan kerangka konseptual yang membagi kreativitas menjadi tiga komponen utama, yaitu domain-*relevant skills, creativity*-*relevant processes*, dan *intrinsic motivation*.

Komponen pertama, *domain-relevant skills*, mencakup pengetahuan dan kompetensi teknis yang dimiliki individu. Dalam organisasi publik, manajer menengah biasanya memiliki kompetensi teknis yang memadai, baik dalam hal pemahaman prosedur birokrasi, regulasi, maupun pengetahuan spesifik mengenai program keberlanjutan. Kompetensi ini menjadi fondasi bagi kreativitas, karena memungkinkan individu untuk memahami konteks, memproses informasi, dan mengidentifikasi area yang dapat diubah atau dioptimalkan. Tanpa pengetahuan yang cukup, ide kreatif mungkin tidak relevan atau sulit diterapkan secara praktis.

Komponen kedua, *creativity-relevant processes*, merujuk pada kemampuan berpikir fleksibel, orisinal, dan *divergent*. Kemampuan ini mencakup keterampilan untuk melihat masalah dari berbagai perspektif, menghubungkan informasi yang tampaknya tidak terkait, serta mengembangkan solusi alternatif yang inovatif. Dalam birokrasi publik yang cenderung kaku dan berbasis prosedur, kemampuan ini menjadi sangat penting untuk menemukan cara baru dalam mengatasi keter-

batasan struktur atau sumber daya. Kreativitas manajerial dalam proses ini memungkinkan inovasi hijau muncul sebagai solusi kontekstual, yang disesuaikan dengan kebutuhan unit kerja dan kondisi operasional.

Komponen ketiga adalah *intrinsic motivation*, yaitu dorongan internal individu untuk melakukan pekerjaan secara bermakna dan bermutu tinggi. Motivasi intrinsik ini menjadi faktor krusial dalam organisasi publik, karena inovasi sering memerlukan usaha ekstra, ketekunan, dan inisiatif individu. Ketika manajer menilai keberlanjutan sebagai nilai yang bermakna dan relevan dengan tujuan pribadi atau profesional mereka (bukan sekadar instruksi formal) mereka lebih terdorong untuk mengeksplorasi solusi baru dan mengambil risiko intelektual yang diperlukan untuk inovasi. Motivasi intrinsik mendorong individu untuk berpikir kreatif tanpa tergantung pada tekanan eksternal atau pengawasan yang ketat.

Selain faktor individu, literatur menunjukkan bahwa kreativitas sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi dan dukungan kepemimpinan. Pemimpin yang konsisten memberikan arahan strategis, memberikan otonomi, dan menciptakan lingkungan psikologis yang aman untuk bereksperimen dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kemampuan kreatif pegawai (Tu & Wu, 2021). Dukungan ini mencakup pemberian kesempatan untuk mengusulkan ide baru, menerima kegagalan sebagai bagian dari pembelajaran, serta menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk menguji inovasi. Iklim semacam ini memungkinkan kreativitas tidak hanya muncul sporadis, tetapi menjadi bagian dari praktik rutin organisasi.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kreativitas organisasi tidak berkembang secara individual semata, tetapi terbentuk melalui interaksi antara budaya kerja, dukungan kepemimpinan, dan sistem organisasi yang mendorong pembelajaran. Ketika pegawai merasa dihargai, didukung, dan memiliki ruang untuk menyampaikan gagasan, mereka cenderung lebih aktif berpartisipasi dalam proses inovasi dan perbaikan kerja. Lingkungan kerja yang terbuka terhadap ide baru juga membantu organisasi membangun kemampuan adaptif dalam menghadapi perubahan dan tantangan lingkungan yang kompleks. Dengan demikian, dukungan kepemimpinan dan iklim organisasi yang kondusif menjadi faktor penting dalam memperkuat kreativitas sebagai fondasi pengembangan inovasi hijau dan peningkatan kinerja lingkungan organisasi.

Dalam konteks transformasi kinerja hijau, ketiga komponen psikologis tersebut—kompetensi teknis, kemampuan berpikir kreatif, dan motivasi intrinsik—berinteraksi secara sinergis. Kompetensi teknis menyediakan dasar yang valid, kemampuan berpikir kreatif memungkinkan eksplorasi solusi baru, dan motivasi intrinsik memastikan bahwa individu terdorong untuk menerapkan dan mengembangkan inovasi secara berkelanjutan. Dengan memahami kreativitas melalui perspektif psikologis ini, organisasi dapat merancang strategi untuk memfasilitasi individu, khususnya manajer menengah, agar menjadi agen perubahan yang efektif dalam transformasi keberlanjutan.

Dengan demikian, kreativitas dalam perspektif psikologis bukan sekadar atribut personal, tetapi juga dipengaruhi oleh

lingkungan organisasi, dukungan kepemimpinan, dan nilai-nilai yang diinternalisasi individu. Pemahaman ini menjadi landasan penting untuk menjelaskan bagaimana transformasi kinerja hijau dapat terjadi secara konsisten dan berkelanjutan di lingkungan birokrasi.

5.3 Perilaku Pro-Inovasi

Kreativitas dan inovasi tidak muncul dalam ruang yang represif atau kaku. Individu memerlukan lingkungan psikologis yang aman, di mana mereka dapat mengemukakan ide, mencoba pendekatan baru, dan bereksperimen tanpa takut disalahkan atau dihukum. Konsep ini dikenal sebagai *psychological safety*, yang menjadi fondasi bagi perilaku pro-inovasi. Ketika individu merasa aman secara psikologis, mereka lebih cenderung mengambil inisiatif, menantang asumsi yang ada, dan mengusulkan solusi yang orisinal dan relevan. Sebaliknya, lingkungan yang menekankan kepatuhan dan hierarki secara berlebihan cenderung menekan kreativitas, sehingga pegawai lebih memilih mengikuti prosedur standar daripada mencoba pembaruan yang mungkin berisiko.

Dalam perspektif *Organizational Learning Theory*, perilaku pro-inovasi berkembang melalui iklim pembelajaran yang terbuka dan kolaboratif. Organisasi yang mendorong pembelajaran memungkinkan individu berbagi ide, menilai praktik yang ada, dan merefleksikan pengalaman untuk menemukan cara kerja yang lebih efektif. Basten dan Haamann (2018) menekankan bahwa pembelajaran organisasi yang berkelanjutan membutuhkan mekanisme untuk mengumpulkan, menye-

barluaskan, dan menerapkan pengetahuan secara sistematis. Dengan kata lain, inovasi tidak terjadi secara sporadis, tetapi melalui proses adaptif yang melibatkan refleksi, pengujian, dan evaluasi berulang.

Kepemimpinan hijau memainkan peran kunci dalam menciptakan iklim pro-inovasi. Pemimpin yang konsisten menyuarakan nilai keberlanjutan, memberikan otonomi, dan mengapresiasi inisiatif kreatif membangun rasa aman bagi pegawai untuk mengemukakan ide baru. Selain itu, pemimpin yang menerapkan role modeling—yaitu mencontohkan perilaku inovatif dan ramah lingkungan—memberikan legitimasi moral dan motivasi intrinsik bagi pegawai. Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan hijau berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif pegawai melalui penciptaan iklim kerja yang mendukung, mendorong kolaborasi, dan memfasilitasi eksperimen (Chen dkk., 2014; Su dkk., 2020). Dengan kata lain, perilaku pro-inovasi bukan hanya hasil dari kepemimpinan formal, tetapi juga produk interaksi antara pemimpin, individu, dan sistem organisasi.

Melalui iklim kerja yang mendukung tersebut, pegawai menjadi lebih terdorong untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran, pengembangan ide, dan pencarian solusi terhadap permasalahan lingkungan organisasi. Ketika pemimpin memberikan ruang bagi eksperimen dan toleransi terhadap kegagalan yang bersifat konstruktif, organisasi akan lebih mudah membangun budaya inovasi yang berkelanjutan. Kondisi ini memungkinkan munculnya berbagai praktik kerja baru yang lebih efisien, adaptif, dan ramah lingkungan, sehingga inovasi

hijau dapat berkembang secara lebih sistematis dalam organisasi.

Di sisi lain, kepemimpinan hijau juga berfungsi memperkuat integrasi antara tujuan keberlanjutan dan perilaku kerja sehari-hari pegawai. Pemimpin yang konsisten dalam menunjukkan komitmen terhadap isu lingkungan cenderung mampu membangun keselarasan antara visi organisasi, budaya kerja, dan tindakan operasional. Keselarasan tersebut menciptakan orientasi kolektif yang mendukung perubahan organisasi menuju sistem kerja yang lebih berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan hijau tidak hanya menjadi pengarah strategis, tetapi juga katalis yang memperkuat kreativitas, inovasi, dan keterlibatan pegawai dalam meningkatkan kinerja lingkungan organisasi.

Selain peran kepemimpinan, konteks organisasi secara keseluruhan memengaruhi perilaku pro-inovasi. Struktur birokrasi yang terlalu hierarkis dan prosedural dapat menghambat inisiatif, sementara unit kerja yang diberdayakan dengan tanggung jawab jelas dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan cenderung mendorong munculnya ide kreatif. Proses ini menunjukkan bahwa perilaku pro-inovasi merupakan hasil interaksi antara karakter individu—seperti motivasi intrinsik, kompetensi, dan keberanian untuk mengambil risiko—dengan konteks organisasi, termasuk dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan mekanisme pembelajaran.

Dalam konteks kinerja hijau, perilaku pro-inovasi sangat penting karena inovasi hijau menuntut adaptasi, penyesuaian prosedur, dan pengembangan praktik baru yang ramah

lingkungan. Kreativitas manajerial yang dimobilisasi melalui perilaku pro-inovasi memungkinkan inovasi diterjemahkan menjadi perubahan nyata, baik dalam proses operasional maupun kebijakan organisasi. Dengan demikian, perilaku pro-inovasi menjadi penghubung antara potensi individu dan kemampuan organisasi untuk bertransformasi secara berkelanjutan.

Kesimpulannya, perilaku pro-inovasi mencerminkan interaksi kompleks antara karakter individu dan konteks organisasi. Kepemimpinan hijau, iklim pembelajaran terbuka, dan struktur organisasi yang mendukung fleksibilitas bersama-sama menciptakan kondisi yang memungkinkan kreativitas muncul, ide-ide diuji, dan inovasi hijau diterapkan secara konsisten. Tanpa perilaku pro-inovasi, transformasi kinerja hijau akan sulit diwujudkan meskipun kepemimpinan strategis dan kebijakan formal telah tersedia.

5.4 Peran Manajer Menengah

Dalam struktur birokrasi publik, manajer menengah menempati posisi strategis yang unik. Mereka berada di antara pimpinan strategis, yang menetapkan visi dan arah organisasi, dan pelaksana teknis, yang menjalankan tugas operasional sehari-hari. Posisi ini menjadikan manajer menengah sebagai jembatan kritis antara kebijakan strategis dan praktik lapangan. Dalam konteks transformasi kinerja hijau, manajer menengah berperan sebagai penerjemah visi keberlanjutan menjadi tindakan nyata, memastikan bahwa kebijakan ramah lingkungan

dapat diterapkan secara efektif di unit kerja masing-masing (Ye dkk., 2021).

Peran tersebut menjadikan manajer menengah tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang menentukan keberhasilan implementasi inovasi hijau dalam organisasi publik. Melalui pemahaman terhadap kondisi operasional di lapangan, manajer menengah mampu menyesuaikan kebijakan keberlanjutan dengan kebutuhan dan karakteristik unit kerja masing-masing. Mereka juga berperan dalam mengoordinasikan pegawai, membangun komunikasi antarunit, serta memastikan bahwa tujuan lingkungan dapat diterapkan tanpa mengganggu efektivitas pelayanan organisasi.

Selain itu, manajer menengah memiliki kontribusi penting dalam mendorong kreativitas dan pembelajaran organisasi. Kedekatan mereka dengan aktivitas operasional memungkinkan identifikasi masalah lingkungan dilakukan secara lebih cepat dan kontekstual. Dengan dukungan kepemimpinan yang tepat, manajer menengah dapat mengembangkan solusi inovatif, memperbaiki prosedur kerja, dan memotivasi pegawai untuk terlibat dalam praktik kerja yang lebih ramah lingkungan. Oleh karena itu, keberadaan manajer menengah yang adaptif dan kreatif menjadi faktor penting dalam memperkuat transformasi organisasi menuju peningkatan kinerja hijau yang berkelanjutan.

Manajer menengah yang kreatif memiliki kapasitas untuk mengadaptasi kebijakan hijau sesuai dengan kondisi spesifik unit kerja. Adaptasi ini dapat mencakup penyesuaian prose-

dur, integrasi teknologi, atau perubahan cara kerja yang mempertimbangkan sumber daya yang tersedia, karakteristik tim, dan kebutuhan masyarakat. Kemampuan ini memungkinkan inovasi hijau diterapkan secara kontekstual dan responsif, sehingga dampaknya lebih nyata dan berkelanjutan. Selain itu, manajer menengah juga mampu menemukan solusi efisiensi operasional yang tidak melanggar aturan, seperti memanfaatkan sistem digital untuk mengurangi penggunaan kertas, mengoptimalkan jadwal energi, atau mengelola limbah secara lebih sistematis.

Selain adaptasi teknis, manajer menengah memainkan peran penting dalam mengatasi resistensi internal. Perubahan, terutama yang berkaitan dengan inovasi hijau, sering menghadapi hambatan dari individu atau unit yang cenderung konservatif atau takut terhadap risiko baru. Manajer menengah dapat menggunakan pendekatan persuasif, komunikasi yang jelas, dan keterlibatan tim untuk membangun dukungan terhadap inisiatif keberlanjutan. Dengan strategi ini, mereka tidak hanya menegakkan kebijakan, tetapi juga membentuk budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan partisipasi aktif dari anggota tim.

Dalam kerangka *Dynamic Capabilities*, peran manajer menengah sangat erat dengan tahap *transforming*, yaitu kemampuan organisasi untuk merekonfigurasi struktur, proses, dan sumber daya internal agar selaras dengan visi strategis organisasi (Teece, 2023). Manajer menengah menjadi aktor kunci dalam mentransformasi prosedur birokrasi agar lebih fleksibel, adaptif, dan ramah lingkungan, sekaligus menjaga

agar perubahan tetap sesuai dengan regulasi dan prinsip akuntabilitas publik. Transformasi ini mencakup pengembangan prosedur baru, integrasi inovasi hijau ke dalam mekanisme evaluasi, dan penguatan kapasitas tim dalam menerapkan praktik berkelanjutan.

Tanpa kreativitas manajerial, inovasi hijau berisiko terjebak pada formalitas administratif semata. Kebijakan hijau yang tidak dimodifikasi, tidak dikontekstualisasikan, atau tidak disesuaikan dengan kemampuan unit kerja cenderung menjadi dokumen formalitas tanpa implementasi nyata. Kreativitas manajerial memastikan bahwa inovasi hijau diterjemahkan menjadi tindakan yang konkret, efektif, dan berkelanjutan. Kreativitas ini juga memungkinkan inovasi untuk berkembang menjadi praktik yang melekat pada budaya organisasi, bukan sekadar proyek sementara yang bergantung pada individu tertentu.

kreativitas manajerial berfungsi sebagai penghubung antara kebijakan strategis dan implementasi operasional yang efektif. Manajer yang kreatif mampu mengidentifikasi kebutuhan lapangan, menyesuaikan inovasi dengan kondisi organisasi, serta mengembangkan pendekatan yang lebih fleksibel dalam menghadapi keterbatasan birokrasi dan sumber daya. Peran ini sangat penting agar inovasi hijau tidak berhenti pada tataran konseptual, tetapi benar-benar menghasilkan perubahan perilaku kerja dan peningkatan kinerja lingkungan organisasi. Oleh karena itu, penguatan kreativitas manajerial menjadi salah satu faktor penting dalam memastikan keberlanjutan implementasi inovasi hijau di organisasi publik.

Dengan demikian, manajer menengah berperan sebagai agen implementasi yang memediasi antara kepemimpinan strategis dan operasional sehari-hari. Mereka tidak hanya menerapkan kebijakan, tetapi juga mengoptimalkan inovasi, memfasilitasi adaptasi unit kerja, dan membangun dukungan internal. Peran ini menjadikan manajer menengah sebagai komponen penting dalam sistem transformasi kinerja hijau, di mana kepemimpinan, kreativitas, dan inovasi berinteraksi untuk mencapai tujuan keberlanjutan secara nyata, efektif, dan berkelanjutan.

5.5 Kreativitas Variabel Penguat Transformasi

Dalam transformasi kinerja hijau, kreativitas manajerial memainkan peran penting sebagai variabel penguat yang menentukan efektivitas inovasi dan dampak keseluruhan terhadap organisasi. Berdasarkan sintesis literatur, kreativitas tidak hanya merupakan atribut individu, tetapi juga elemen strategis yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan hijau, inovasi, dan kinerja organisasi. Konsep ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi tidak semata-mata ditentukan oleh kebijakan formal, struktur organisasi, atau visi pimpinan, tetapi juga oleh kapasitas individu untuk berpikir kreatif dan mengimplementasikan inovasi secara efektif.

Secara konseptual, sistem transformasi kinerja hijau dapat digambarkan sebagai rangkaian interaksi: pertama, kepemimpinan hijau membentuk orientasi organisasi dan iklim kerja. Pemimpin yang konsisten menyuarakan nilai keberlanjutan, mencontohkan perilaku ramah lingkungan, dan mem-

berikan legitimasi terhadap inovasi hijau menciptakan fondasi normatif dan strategis. Kedua, iklim yang mendukung, termasuk *psychological safety* dan kesempatan untuk bereksperimen, mendorong lahirnya kreativitas manajerial. Ketiga, kreativitas individu memperkuat efektivitas inovasi hijau, karena ide-ide kreatif memungkinkan implementasi kebijakan tidak hanya formal atau simbolik, tetapi kontekstual, adaptif, dan berdampak nyata. Keempat, inovasi yang efektif berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja hijau, mencakup efisiensi sumber daya, pengurangan limbah, integrasi prinsip keberlanjutan, dan dampak ekologis positif dari pelayanan publik.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa kreativitas berperan sebagai moderating factor yang memperkuat hubungan antara inovasi dan kinerja organisasi. Karimi dkk. (2021) menemukan bahwa inovasi yang sama dapat menghasilkan dampak berbeda tergantung pada tingkat kreativitas individu yang mengimplementasikannya. Dengan kata lain, dua unit kerja yang menerapkan inovasi hijau identik dapat mencapai hasil yang berbeda, tergantung sejauh mana manajer menengah dan staf mampu menyesuaikan praktik dengan konteks lokal, mengatasi kendala sumber daya, dan mengoptimalkan prosedur kerja. Kreativitas menjadi elemen yang menentukan apakah inovasi berfungsi sebagai agen perubahan atau sekadar formalitas administratif.

Dalam birokrasi publik, variabel mikro seperti kreativitas sering kali diabaikan dalam analisis kebijakan dan evaluasi kinerja. Analisis yang fokus pada struktur, regulasi, dan sum-

ber daya formal cenderung mengabaikan faktor psikologis yang muncul pada level implementasi. Padahal, implementasi kebijakan keberlanjutan sangat bergantung pada individu yang bertindak sebagai penghubung antara arahan strategis pimpinan dan praktik operasional di lapangan. Kreativitas manajerial di sini menjadi penentu utama apakah inovasi hijau dapat diterapkan secara efektif dan berkelanjutan.

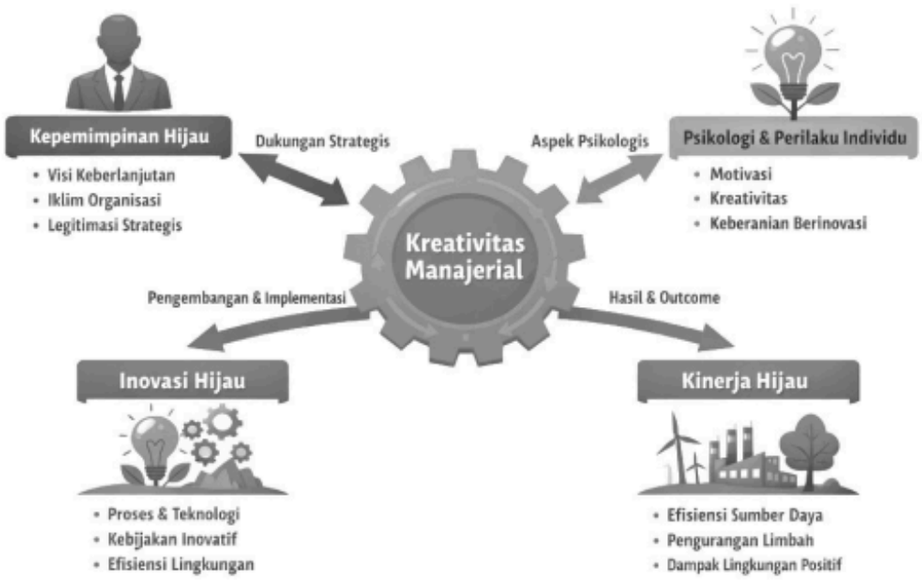
Lebih jauh, kreativitas tidak muncul secara otomatis. Ia dipengaruhi oleh kemampuan teknis (domain-relevant skills), kemampuan berpikir fleksibel dan orisinal *(creativity-relevant processes*), serta motivasi intrinsik individu (Amabile dan Pratt, 2016). Dukungan kepemimpinan, otonomi, dan iklim pembelajaran terbuka menjadi faktor eksternal yang penting dalam memfasilitasi kreativitas. Dengan demikian, kreativitas dapat dianggap sebagai penguat transformasi yang menjembatani antara visi strategis dan implementasi praktis, memastikan inovasi hijau berkontribusi nyata terhadap kinerja organisasi.

Kesimpulannya, kreativitas manajerial merupakan variabel mikro yang strategis dalam transformasi kinerja hijau. Ia memperkuat hubungan antara kepemimpinan, inovasi, dan kinerja, menentukan efektivitas implementasi, dan memfasilitasi adaptasi organisasi terhadap tantangan eksternal. Memahami peran kreativitas sebagai penguat transformasi menegaskan bahwa transformasi keberlanjutan tidak hanya soal kebijakan, prosedur, atau struktur, tetapi juga bergantung pada kapasitas psikologis individu yang menjadi agen implementasi di lapangan.

5.6 Implikasi Konseptual Model Empiris

Pembahasan pada bab ini menegaskan bahwa transformasi kinerja hijau tidak dapat dipahami semata-mata melalui perspektif struktural dan strategis. Meskipun desain organisasi, prosedur birokrasi, dan kebijakan strategis sangat penting, transformasi yang efektif juga sangat bergantung pada aspek psikologis dan perilaku individu di dalam organisasi. Faktor-faktor psikologis seperti kreativitas, motivasi intrinsik, dan keberanian untuk berinovasi memainkan peran sentral dalam menentukan apakah inovasi hijau dapat diterapkan secara nyata dan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Dalam kerangka konseptual yang dikembangkan, kreativitas manajerial berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan tiga level utama dalam transformasi kinerja hijau. Level pertama adalah kepemimpinan hijau, yang beroperasi pada level strategis (Gambar 5.1).



Gambar 5.1 Model Empiris Kinerja Hijau

Pemimpin hijau menetapkan visi keberlanjutan, membangun iklim organisasi yang mendukung inovasi, dan memberikan legitimasi moral serta struktural terhadap praktik ramah lingkungan. Level kedua adalah inovasi hijau, yang beroperasi pada level proses. Inovasi ini mencakup pengembangan prosedur, kebijakan, metode kerja, dan teknologi yang mampu mengurangi dampak lingkungan, meningkatkan efisiensi, dan merespons tuntutan eksternal. Level ketiga adalah kinerja hijau, yang beroperasi pada level hasil. Kinerja ini mencerminkan keberhasilan organisasi dalam menerapkan prinsip keberlanjutan, termasuk efisiensi penggunaan sumber daya, pengurangan limbah, integrasi nilai ekologis dalam kebijakan, dan dampak positif terhadap lingkungan.

Kreativitas manajerial menempati posisi krusial dalam model ini. Ia tidak sekadar menjadi variabel tambahan yang memengaruhi hubungan antara inovasi dan kinerja, tetapi berfungsi sebagai penguat utama efektivitas inovasi. Dengan kreativitas, manajer menengah dapat menyesuaikan implementasi inovasi dengan konteks unit kerja, mengatasi keterbatasan sumber daya, dan mengatasi resistensi internal tanpa mengabaikan prinsip akuntabilitas publik. Kreativitas memungkinkan inovasi hijau diterapkan secara adaptif dan kontekstual, sehingga dampaknya terhadap kinerja hijau menjadi lebih signifikan. Penelitian empiris mendukung peran ini, menunjukkan bahwa tingkat kreativitas pelaksana dapat memengaruhi seberapa efektif inovasi diimplementasikan dan seberapa besar dampaknya terhadap hasil organisasi (Karimi dkk., 2021).

Model integratif yang dikembangkan dalam monograf ini menekankan interaksi simultan antara kepemimpinan hijau, inovasi hijau, kreativitas manajerial, dan kinerja hijau. Transformasi kinerja hijau bukanlah proses linear satu arah, melainkan sistem dinamis di mana setiap elemen saling mempengaruhi dan memperkuat. Kepemimpinan strategis menetapkan arah dan membangun iklim organisasi, inovasi menjembatani strategi dengan praktik operasional, dan kreativitas memperkuat proses implementasi sehingga kinerja organisasi meningkat. Pendekatan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi tidak dapat dicapai hanya melalui kebijakan atau struktur formal, melainkan membutuhkan kapasitas individu untuk berpikir kreatif dan bertindak inovatif dalam konteks organisasi.

Dalam perspektif ini, hubungan antarvariabel dalam model tidak hanya bersifat kausal sederhana, tetapi juga bersifat saling memperkuat dalam suatu sistem yang dinamis. Kepemimpinan hijau dapat mendorong lahirnya inovasi melalui pembentukan nilai dan budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan, sementara kreativitas manajerial berperan dalam memastikan bahwa inovasi tersebut dapat diimplementasikan secara kontekstual dan efektif. Interaksi ketiga elemen ini pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja hijau yang lebih konsisten dan berkelanjutan, baik dalam aspek efisiensi sumber daya, pengurangan dampak lingkungan, maupun perbaikan proses kerja organisasi.

Dengan demikian, model integratif ini memberikan pemahaman bahwa transformasi menuju organisasi berkelanjutan

merupakan hasil dari sinergi antara faktor struktural, kultural, dan perilaku individu. Keberhasilan implementasi kinerja hijau sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan kepemimpinan yang visioner, inovasi yang adaptif, serta kreativitas manajerial yang responsif terhadap tantangan operasional. Pendekatan holistik ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan studi organisasi publik, khususnya dalam konteks peningkatan kinerja lingkungan yang berkelanjutan.

Bab berikutnya akan menempuh langkah empiris untuk menguji validitas model ini dalam konteks organisasi pemerintah daerah. Tujuannya adalah memastikan bahwa kerangka konseptual yang telah dikembangkan memiliki relevansi dan efektivitas dalam praktik birokrasi publik. Analisis empiris ini akan menilai sejauh mana kepemimpinan hijau, inovasi hijau, dan kreativitas manajerial berinteraksi untuk mempengaruhi kinerja hijau secara nyata. Dengan demikian, model integratif ini tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga menjadi panduan praktis bagi pembuat kebijakan dan manajer dalam mendorong transformasi keberlanjutan di organisasi publik.

Kesimpulannya, implikasi konseptual model empiris menegaskan bahwa kreativitas manajerial merupakan elemen kunci yang menjembatani strategi, proses, dan hasil. Transformasi kinerja hijau bergantung pada interaksi antara kepemimpinan, inovasi, dan kreativitas, sehingga setiap upaya reformasi birokrasi yang berfokus pada keberlanjutan harus memperhatikan faktor individu, perilaku, dan psikologi organisasi se-

bagai komponen krusial dalam sistem transformasi yang menyeluruh.

BAB 6
MODEL EMPIRIS KINERJA HIJAU



6.1 Kerangka Konseptual ke Pembuktian

Bab-bab sebelumnya telah membangun kerangka konseptual yang menempatkan kepemimpinan hijau, inovasi hijau, dan kreativitas manajerial sebagai elemen utama dalam transformasi kinerja hijau di organisasi publik. Model ini mene-kankan interaksi sistemik antara kepemimpinan strategis, kemampuan adaptif organisasi, inovasi proses, dan peran individu sebagai penguat transformasi. Dengan kerangka ini, transformasi kinerja hijau tidak dipandang sebagai hasil satu variabel tunggal, melainkan sebagai produk interaksi dinamis antara faktor struktural, proses, dan psikologis.

Pertanyaan mendasar yang menjadi fokus bab ini adalah apakah kerangka konseptual tersebut benar-benar berlaku dalam praktik birokrasi pemerintah daerah. Dalam konteks ini, validasi empiris menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa teori yang dikembangkan tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga relevan dan efektif ketika diterapkan dalam organisasi publik yang memiliki karakteristik hierarki, prosedur formal, dan dinamika politik lokal. Penelitian empiris bertujuan menjawab apakah kepemimpinan hijau benar-benar mendorong inovasi hijau, bagaimana kreativitas manajerial memperkuat proses implementasi, dan sejauh mana semua faktor tersebut berkontribusi pada kinerja hijau yang nyata.

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, dilakukan penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei eksplanatori. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengumpulan data dari populasi yang luas sekaligus menguji hubungan antar-variabel secara simultan. Responden penelitian terdiri dari manajer menengah dan staf pelaksana di berbagai organisasi perangkat daerah yang terlibat langsung dalam implementasi kebijakan keberlanjutan. Instrumen survei dikembangkan berdasarkan indikator yang merujuk pada literatur terkini mengenai kepemimpinan hijau, inovasi hijau, kreativitas manajerial, dan kinerja organisasi publik.

Analisis data dilakukan menggunakan *Covariance-Based Structural Equation Modeling* (CB-SEM). Metode ini dipilih karena memiliki kemampuan untuk menguji model teoritik yang kompleks secara simultan, mengukur hubungan langsung maupun tidak langsung antar-variabel, serta menilai validitas dan reliabilitas variabel yang digunakan (Hair dkk., 2022; Noor, 2017). CB-SEM memungkinkan penelitian untuk menilai seberapa baik model konseptual sesuai dengan data empiris, mengidentifikasi kekuatan dan arah hubungan antar-elemen, serta menentukan kontribusi relatif setiap variabel dalam menjelaskan kinerja hijau.

Hasil analisis memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme transformasi kinerja hijau. Dengan CB-SEM, dapat diidentifikasi bahwa kepemimpinan hijau berpengaruh signifikan terhadap inovasi hijau dan kreativitas manajerial, sementara kreativitas berperan sebagai variabel penguat yang meningkatkan efektivitas inovasi. Temuan ini

secara empiris mendukung asumsi kerangka konseptual bahwa kinerja hijau merupakan hasil interaksi sistemik antara kepemimpinan, inovasi, dan kreativitas individu.

Rincian teknis mengenai instrumen survei, indikator yang digunakan, nilai *loading factor*, indeks kelayakan model, serta tabel statistik lengkap disajikan secara terperinci pada bagian Lampiran. Penyajian ini memungkinkan pembaca memverifikasi metode penelitian, menilai validitas model, dan memahami bagaimana temuan empiris mendukung kerangka konseptual.

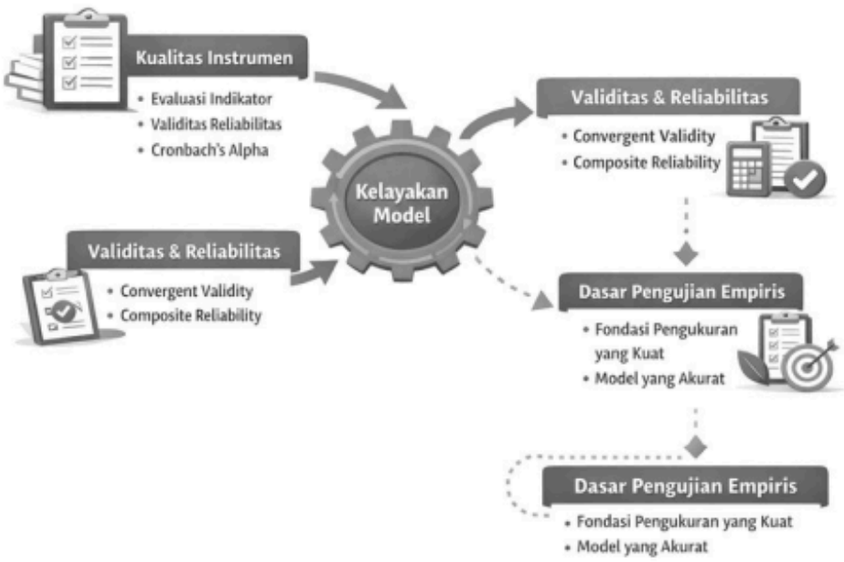
Dengan demikian, bab ini menegaskan bahwa transformasi kinerja hijau bukan hanya fenomena teoritik, tetapi dapat dibuktikan secara empiris. Pendekatan kuantitatif dengan CB-SEM memberikan bukti kuat mengenai interaksi kepemimpinan hijau, inovasi hijau, dan kreativitas manajerial, sekaligus menyediakan dasar untuk rekomendasi praktis bagi pemerintah daerah dalam implementasi kebijakan keberlanjutan yang efektif dan berkelanjutan.

6.2 Kualitas Instrumen dan Kelayakan Model

Sebelum melakukan pengujian hubungan antar variabel dalam kerangka empiris, langkah awal yang krusial adalah mengevaluasi kualitas instrumen pengukuran. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu merepresentasikan variabel secara akurat dan konsisten, sehingga hasil analisis dapat dipercaya. Kualitas instrumen menjadi fondasi metodologis dalam penelitian berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM), karena model hanya sekuat data

dan instrumen yang mendasarinya. Tanpa validitas dan reliabilitas yang memadai, pengujian hubungan antar variabel dapat menghasilkan kesimpulan yang menyesatkan.

Analisis awal dilakukan terhadap semua variabel yang digunakan dalam model konseptual transformasi kinerja hijau. Variabel tersebut meliputi kepemimpinan hijau, inovasi hijau, kreativitas manajerial, dan kinerja hijau. Setiap variabel terdiri dari beberapa indikator yang telah dirumuskan berdasarkan literatur empiris dan teori terkait. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang direkomendasikan dalam literatur metodologi SEM (Hair dkk., 2022). Validitas variabel diuji melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*, yang menunjukkan bahwa setiap indikator secara signifikan berkorelasi dengan variabel yang diukur dan membedakan dengan variabel lain (Gambar 6.1).



Gambar 6.1 Instrumen dan Kelayakan Model

Selain validitas, reliabilitas internal indikator juga dievaluasi. Pengujian konsistensi internal dilakukan menggunakan *Cron-*

bach's Alpha dan *Composite Reliability*. Hasil menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai reliabilitas yang tinggi, menandakan bahwa pengukuran dilakukan secara konsisten dan stabil. Artinya, setiap indikator mampu merefleksikan variabel secara akurat tanpa terdapat bias pengukuran yang signifikan. Evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa variabel seperti kreativitas manajerial atau inovasi hijau yang bersifat psikologis dan proses dapat diukur dengan presisi meskipun dilakukan melalui instrumen kuantitatif berbasis survei.

Setelah kualitas instrumen diverifikasi, langkah berikutnya adalah menguji kelayakan model struktural. Kelayakan model dilakukan dengan menilai *goodness-of-fit indices*, termasuk Chi-Square/df, RMSEA, CFI, TLI, dan indeks kesesuaian lainnya yang umum digunakan dalam SEM. Hasil pengujian menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang memadai dengan data empiris, menandakan bahwa struktur hubungan antar variabel yang dirumuskan dalam kerangka konseptual dapat diterapkan dalam konteks nyata organisasi pemerintah daerah. Kelayakan ini juga menunjukkan bahwa model mampu menangkap kompleksitas interaksi antara kepemimpinan hijau, inovasi hijau, kreativitas manajerial, dan kinerja hijau secara simultan.

Temuan terkait kualitas instrumen dan kelayakan model memiliki implikasi penting. Pertama, secara metodologis, model transformasi kinerja hijau memiliki fondasi pengukuran yang kuat, sehingga pengujian hubungan antar variabel dapat dilakukan dengan kepercayaan tinggi terhadap akurasi data. Kedua, temuan ini memberikan legitimasi bagi kerangka kon-

septual sebelumnya, menegaskan bahwa model yang dikembangkan tidak hanya valid secara teori, tetapi juga dapat diuji secara empiris. Ketiga, kualitas instrumen yang tinggi memungkinkan analisis lanjut, termasuk evaluasi pengaruh langsung dan tidak langsung, serta peran variabel penguat seperti kreativitas manajerial.

Dengan demikian, sebelum masuk ke pengujian hipotesis dan interpretasi hasil empiris, penelitian ini telah memastikan bahwa instrumen pengukuran dan struktur model memiliki validitas, reliabilitas, dan kesesuaian yang memadai. Langkah ini menjadi prasyarat penting agar hasil penelitian dapat memberikan bukti yang kredibel mengenai mekanisme transformasi kinerja hijau di lingkungan birokrasi publik, sekaligus menjadi dasar bagi rekomendasi kebijakan dan praktik manajerial yang berbasis data.

6.3 Kepemimpinan Hijau dan Kinerja Hijau

Hasil analisis empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan hijau memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hijau organisasi publik. Temuan ini memperkuat argumen teoritik yang telah dibahas dalam bab sebelumnya, bahwa pemimpin yang konsisten mengartikulasikan visi keberlanjutan, menegakkan nilai ekologis, dan memberi teladan perilaku ramah lingkungan mampu mendorong perubahan nyata dalam kinerja organisasi (Chen dkk., 2014; Su dkk., 2020). Kepemimpinan hijau bukan sekadar simbol atau retorika, melainkan faktor strategis yang membentuk orientasi organ-

isasi, iklim kerja, dan perilaku anggota dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Selain itu, temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan hijau berperan sebagai penggerak utama dalam mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam proses manajerial dan operasional organisasi publik. Pemimpin yang memiliki komitmen terhadap isu lingkungan cenderung mampu mengarahkan kebijakan, pengambilan keputusan, serta alokasi sumber daya yang mendukung efisiensi penggunaan energi, pengurangan limbah, dan penerapan praktik kerja yang lebih berkelanjutan. Dalam konteks ini, kepemimpinan hijau tidak hanya memengaruhi aspek administratif, tetapi juga menciptakan keselarasan antara tujuan organisasi dengan tanggung jawab ekologis yang semakin penting dalam tata kelola publik modern.

Lebih lanjut, pengaruh positif kepemimpinan hijau terhadap kinerja hijau organisasi publik mengindikasikan bahwa keberhasilan pencapaian tujuan lingkungan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang dimiliki organisasi. Pemimpin yang proaktif dalam memberikan arahan, motivasi, dan dukungan terhadap inisiatif hijau mampu membangun kesadaran kolektif serta meningkatkan partisipasi anggota organisasi dalam menjalankan program keberlanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan hijau dapat dipandang sebagai elemen strategis yang tidak hanya meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai target lingkungan, tetapi juga memperkuat legitimasi organisasi publik sebagai institusi yang bertanggung jawab terhadap pembangunan berkelanjutan.

Dalam konteks pemerintah daerah, kepemimpinan hijau memiliki implikasi praktis yang jelas. Pemimpin yang menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan dapat mendorong efisiensi penggunaan sumber daya, pengurangan limbah, dan implementasi praktik kerja yang ramah lingkungan. Misalnya, penerapan prosedur digital untuk mengurangi penggunaan kertas, pengelolaan energi yang lebih efisien, atau pengadaan barang dan jasa yang berkelanjutan dapat difasilitasi oleh arahan dan teladan pimpinan. Komitmen pimpinan tidak hanya menjadi dasar legitimasi moral, tetapi juga memberikan arahan struktural dan prioritas bagi unit kerja dalam organisasi publik. Dengan demikian, kepemimpinan hijau membentuk fondasi normatif dan strategis yang memungkinkan kinerja hijau tercapai secara nyata.

Namun demikian, analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan hijau terhadap kinerja hijau tidak sepenuhnya bersifat langsung. Temuan CB-SEM mengindikasikan bahwa hubungan ini sebagian dimediasi oleh variabel lain, khususnya inovasi hijau dan kreativitas manajerial. Kepemimpinan hijau menciptakan iklim kerja yang mendukung eksperimen, pembelajaran, dan penerapan ide-ide baru. Iklim ini kemudian mendorong individu, terutama manajer menengah, untuk mengembangkan inovasi yang relevan dan kontekstual. Inovasi tersebut, ketika dipadukan dengan kreativitas individu, memperkuat efektivitas implementasi sehingga dampaknya terhadap kinerja hijau lebih signifikan. Dengan kata lain, kepemimpinan hijau memfasilitasi proses adap-

tasi organisasi dan penerjemahan visi strategis menjadi praktik operasional melalui jalur mediasi ini (Gambar 6.2).



Gambar 6.2 Kepemimpinan dan Kinerja Hijau

Lebih lanjut, temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan sistemik dalam transformasi kinerja hijau. Kepemimpinan hijau tidak dapat diisolasi sebagai satu-satunya faktor penentu, karena efektivitasnya tergantung pada kemampuan organisasi untuk menyerap, menyesuaikan, dan mengimplementasikan inovasi. Kreativitas manajerial berperan sebagai penguat hubungan ini, memastikan bahwa inovasi tidak hanya diterapkan secara formal tetapi juga dioptimalkan untuk konteks spesifik unit kerja. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kinerja hijau merupakan hasil interaksi dinamis antara kepemimpinan, inovasi, dan kapasitas individu.

Temuan empiris ini juga memberikan implikasi praktis bagi pemerintah daerah. Pertama, penguatan kepemimpinan hijau harus menjadi prioritas dalam pengembangan kapasitas manajerial, termasuk pelatihan, pengembangan nilai ekologis, dan penanaman kesadaran strategis. Kedua, kebijakan inovasi hijau dan kreativitas manajerial perlu difasilitasi melalui sistem yang mendukung eksperimen, otonomi, dan partisipasi aktif

dari unit kerja. Ketiga, evaluasi kinerja hijau harus mempertimbangkan dampak kolektif dari kepemimpinan, inovasi, dan kreativitas, bukan hanya pencapaian prosedural semata.

Kesimpulannya, kepemimpinan hijau memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja hijau, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui jalur mediasi inovasi dan kreativitas. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi kinerja hijau bukan sekadar masalah prosedural atau simbolik, tetapi merupakan proses dinamis yang melibatkan kepemimpinan strategis, inovasi operasional, dan penguatan psikologis individu dalam sistem organisasi publik.

6.4 Peran Mediasi Inovasi Hijau

Hasil pengujian hubungan struktural dalam penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi hijau memiliki peran mediasi yang signifikan antara kepemimpinan hijau dan kinerja hijau. Temuan ini menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan hijau terhadap kinerja organisasi tidak sepenuhnya bersifat langsung, melainkan sebagian besar melalui jalur inovasi (Gambar 6.3). Dengan kata lain, pemimpin yang berorientasi pada keberlanjutan akan mendorong munculnya ide, metode, dan praktik kerja yang inovatif, dan inovasi tersebutlah yang secara nyata meningkatkan kinerja hijau organisasi publik (Singh dkk., 2020b).



Gambar 6.3 Peran Inovasi Hijau

Temuan ini konsisten dengan perspektif *Dynamic Capabilities Theory*, yang menekankan bahwa strategi dan visi organisasi hanya efektif jika diwujudkan melalui kemampuan adaptif organisasi. Dalam kerangka teori ini, kemampuan dinamis mencakup proses *sensing, seizing*, dan *transforming*, yang memungkinkan organisasi merespons perubahan lingkungan, menangkap peluang, dan menyesuaikan struktur serta proses internal. Inovasi hijau merupakan wujud konkret dari kemampuan adaptif ini, karena inovasi memungkinkan organisasi menerapkan ide-ide strategis menjadi praktik operasional yang berdampak pada kinerja (Teece, 2023).

Lebih lanjut, inovasi hijau dapat dipahami sebagai mekanisme implementatif yang menjembatani visi strategis organisasi dengan pencapaian kinerja hijau yang nyata. Organisasi yang memiliki kemampuan untuk mengembangkan teknologi, proses, maupun kebijakan yang berorientasi lingkungan akan lebih mudah menerjemahkan komitmen keberlanjutan ke dalam tindakan operasional yang terukur. Dalam perspektif Dynamic Capabilities Theory, inovasi hijau mencerminkan kapasitas organisasi untuk memanfaatkan sumber

daya secara kreatif dan responsif terhadap tuntutan lingkungan eksternal, sehingga organisasi tidak hanya bertahan di tengah perubahan, tetapi juga mampu menciptakan keunggulan yang berkelanjutan.

Selain itu, kemampuan dinamis yang diwujudkan melalui inovasi hijau memberikan dampak strategis terhadap peningkatan efisiensi, efektivitas, dan daya saing organisasi. Proses sensing memungkinkan organisasi mengidentifikasi isu dan peluang terkait keberlanjutan, seizing mendorong pengambilan keputusan yang tepat dalam mengembangkan solusi inovatif, sedangkan transforming memastikan bahwa perubahan tersebut terintegrasi dalam sistem dan budaya organisasi. Dengan demikian, inovasi hijau bukan sekadar hasil dari kemampuan adaptif, tetapi juga menjadi instrumen strategis yang memperkuat hubungan antara strategi keberlanjutan organisasi dengan peningkatan kinerja hijau secara berkelanjutan.

Secara substantif, temuan ini menekankan bahwa kepemimpinan hijau tidak cukup hanya menyuarakan nilai keberlanjutan atau menetapkan tujuan strategis. Tanpa inovasi, komitmen pimpinan berisiko berhenti pada tataran normatif atau simbolik. Inovasi hijau berperan sebagai jembatan antara visi strategis pimpinan dan hasil nyata di lapangan. Misalnya, inisiatif pengurangan penggunaan kertas, digitalisasi administrasi, efisiensi energi, atau pengelolaan limbah yang lebih baik merupakan bentuk konkret inovasi yang menerjemahkan visi keberlanjutan menjadi tindakan operasional. Dengan demikian, inovasi hijau menjadi mekanisme utama yang

memastikan bahwa arah strategis organisasi benar-benar berimplikasi pada perbaikan kinerja dan praktik ramah lingkungan.

Selain itu, inovasi hijau juga memungkinkan adaptasi terhadap tantangan eksternal dan internal organisasi. Dalam lingkungan birokrasi publik, hambatan struktural dan prosedural sering muncul sebagai penghalang implementasi. Dengan pendekatan inovatif, organisasi dapat menemukan solusi yang kreatif dan kontekstual, sehingga hambatan tersebut tidak menjadi penghalang permanen. Dalam konteks ini, peran inovasi hijau sebagai mediator menjadi semakin penting, karena ia menjembatani gap antara arahan pimpinan dan kapasitas organisasi untuk merespons kebutuhan nyata di lapangan.

Temuan empiris ini juga memiliki implikasi manajerial yang jelas. Pertama, penguatan kepemimpinan hijau harus disertai dengan fasilitas untuk mendorong inovasi, baik melalui sumber daya, pelatihan, maupun sistem insentif. Kedua, organisasi publik perlu membangun budaya yang mendukung eksperimen dan penerapan ide baru, sehingga inovasi dapat berkembang secara berkelanjutan. Ketiga, evaluasi kinerja hijau harus menekankan capaian yang dihasilkan dari inovasi, bukan sekadar implementasi prosedural, agar komitmen pimpinan dapat diukur melalui dampak nyata.

Kesimpulannya, inovasi hijau berperan sebagai mediator krusial dalam hubungan antara kepemimpinan hijau dan kinerja hijau. Ia menjembatani visi strategis dengan hasil operasional, memastikan bahwa transformasi kinerja hijau bukan hanya normatif, tetapi juga nyata dan berdampak. Temuan ini

menegaskan bahwa setiap upaya reformasi keberlanjutan di birokrasi publik harus mengintegrasikan kepemimpinan strategis dan inovasi operasional secara simultan, sehingga visi keberlanjutan dapat diwujudkan secara efektif di seluruh level organisasi.

6.5 Peran Kreativitas Manajerial Variabel Moderasi

Analisis moderasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kreativitas manajerial memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara inovasi hijau dan kinerja hijau. Dengan kata lain, efektivitas inovasi dalam meningkatkan kinerja organisasi publik sangat bergantung pada kemampuan manajer menengah untuk berpikir kreatif, mengadaptasi ide, dan mengimplementasikannya secara kontekstual. Temuan ini menegaskan bahwa inovasi yang sama dapat memberikan dampak yang berbeda-beda, tergantung pada tingkat kreativitas individu yang mengeksekusinya. Inovasi yang diterapkan oleh manajer dengan kreativitas tinggi cenderung menghasilkan hasil yang lebih optimal dibandingkan ketika inovasi tersebut diimplementasikan oleh manajer dengan kreativitas rendah (Gambar 6.4).



Gambar 6.4 Variabel Moderasi Kreativitas Manajerial

Secara psikologis dan organisasional, temuan ini memiliki implikasi yang signifikan. Kreativitas manajerial memungkinkan individu untuk menerjemahkan ide-ide strategis menjadi praktik yang relevan dan dapat dioperasikan dalam lingkungan kerja sehari-hari. Proses ini mencakup kemampuan untuk berpikir fleksibel, mengidentifikasi solusi alternatif, dan menyesuaikan inovasi dengan keterbatasan sumber daya atau hambatan struktural. Temuan ini konsisten dengan teori kreativitas organisasi, yang menekankan pentingnya kompetensi teknis, kemampuan berpikir orisinal, dan motivasi intrinsik dalam menghasilkan kinerja unggul (Amabile dan Pratt, 2016). Motivasi intrinsik, dalam konteks ini, mendorong manajer untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam menerapkan inovasi hijau, bukan sekadar mengikuti prosedur formal atau instruksi pimpinan.

Lebih lanjut, kreativitas manajerial juga berperan dalam membentuk lingkungan kerja yang adaptif dan mendukung pengembangan perilaku inovatif di tingkat individu maupun organisasi. Manajer yang kreatif tidak hanya menghasilkan gagasan baru, tetapi juga mampu menciptakan ruang bagi eksperimen, pembelajaran, dan kolaborasi dalam organisasi. Kondisi ini memungkinkan munculnya solusi-solusi inovatif yang lebih efektif dalam menghadapi tantangan lingkungan dan operasional yang kompleks. Dengan demikian, kreativitas manajerial tidak hanya berdampak pada kemampuan personal dalam memecahkan masalah, tetapi juga berkontribusi terhadap terciptanya budaya organisasi yang mendukung inovasi dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Selain itu, dari perspektif organisasional, kreativitas manajerial menjadi faktor penting dalam meningkatkan kapasitas organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan tuntutan lingkungan dan dinamika persaingan. Kemampuan manajer dalam mengombinasikan pengetahuan, pengalaman, serta intuisi kreatif memungkinkan organisasi menghasilkan pendekatan baru yang lebih efisien dan berorientasi pada keberlanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa kreativitas manajerial bukan sekadar atribut individual, melainkan aset strategis organisasi yang dapat memperkuat implementasi inovasi hijau, meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, serta mendorong tercapainya kinerja organisasi yang lebih unggul dalam jangka panjang.

Dalam konteks birokrasi publik, manajer menengah menempati posisi strategis sebagai penerjemah kebijakan. Mereka berada di titik pertemuan antara arahan strategis pimpinan dan praktik operasional unit kerja. Ketika manajer menengah memiliki tingkat kreativitas tinggi, mereka mampu menyesuaikan inovasi hijau agar sesuai dengan konteks lokal, kebutuhan unit, dan kapasitas staf, sehingga inovasi tidak hanya menjadi formalitas administratif tetapi benar-benar berdampak pada kinerja hijau. Kreativitas membantu mengatasi resistensi internal, memfasilitasi kolaborasi lintas unit, dan menemukan solusi efisiensi yang tetap mematuhi aturan birokrasi.

Peran kreatif manajer ini menunjukkan bahwa kreativitas bukan sekadar atribut individual, tetapi faktor strategis dalam transformasi organisasi. Ia memperkuat mekanisme mediasi inovasi hijau, sehingga hubungan antara kepemimpinan hijau

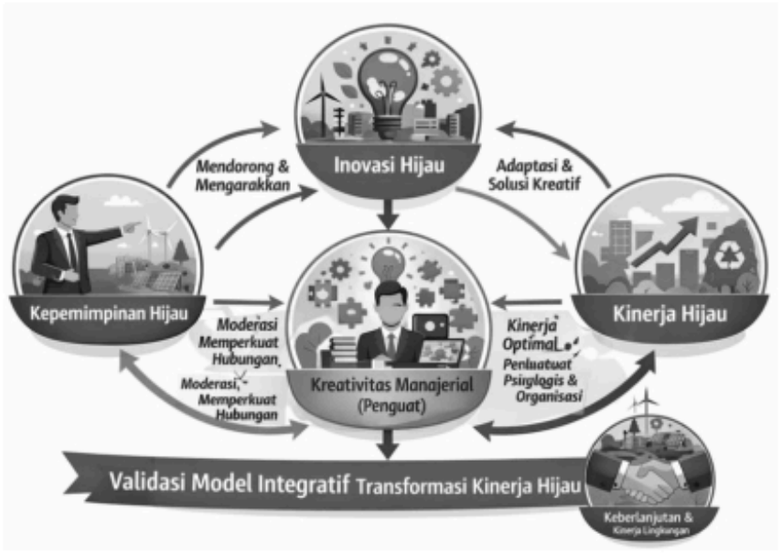
dan kinerja hijau menjadi lebih efektif dan tahan terhadap hambatan struktural. Kreativitas manajerial juga memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih adaptif, karena inovasi dapat disesuaikan dengan dinamika eksternal dan tuntutan perubahan lingkungan, termasuk regulasi, kebutuhan publik, dan tekanan akuntabilitas.

Temuan empiris ini menegaskan bahwa transformasi kinerja hijau tidak dapat dicapai hanya melalui kepemimpinan atau inovasi semata. Kreativitas individu, khususnya pada level manajer menengah, menjadi penguat yang menentukan keberhasilan implementasi. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas kreatif manajerial harus menjadi bagian dari strategi organisasi publik untuk memperkuat inovasi hijau. Pelatihan, mentoring, dan sistem insentif yang mendukung inisiatif kreatif dapat meningkatkan kemampuan manajer menengah dalam menerjemahkan visi strategis menjadi tindakan nyata.

Kesimpulannya, kreativitas manajerial berperan sebagai variabel penguat yang krusial dalam sistem transformasi kinerja hijau. Ia menjembatani inovasi hijau dengan hasil operasional, meningkatkan efektivitas implementasi, dan memastikan bahwa transformasi keberlanjutan berlangsung secara nyata, adaptif, dan berkelanjutan dalam birokrasi publik. Dengan demikian, strategi transformasi keberlanjutan harus mempertimbangkan dimensi psikologis dan individu, bukan hanya struktur dan prosedur organisasi.

6.6 Validasi Model Integratif

Secara keseluruhan, hasil penelitian empiris yang disajikan dalam bab-bab sebelumnya memberikan dukungan kuat terhadap model integratif yang dikembangkan dalam buku monograf ini. Model tersebut menekankan transformasi kinerja hijau dalam organisasi pemerintah daerah sebagai hasil interaksi simultan antara kepemimpinan hijau, inovasi hijau, dan kreativitas manajerial. Temuan empiris mengonfirmasi bahwa kepemimpinan hijau berpengaruh signifikan terhadap inovasi hijau, yang kemudian berdampak positif pada kinerja hijau organisasi. Kreativitas manajerial terbukti memperkuat efektivitas inovasi, sehingga memastikan bahwa transformasi tidak berhenti pada tataran normatif atau simbolik, tetapi terealisasi secara nyata dalam praktik operasional (Gambar 6.5).



Gambar 6.5 Validasi Model Integratif

Dalam konteks pemerintah daerah, validasi model ini memiliki implikasi praktis yang penting. Pertama, kepemimpinan hijau menyediakan arah strategis yang jelas bagi organisasi. Pemimpin yang konsisten menyuarakan visi keberlan-

jutan, memberi teladan perilaku ramah lingkungan, dan menetapkan prioritas strategis menjadi titik awal bagi proses transformasi. Kepemimpinan tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga strategis, karena mengarahkan alokasi sumber daya, menetapkan kebijakan, dan memberi legitimasi terhadap praktik kerja yang ramah lingkungan. Tanpa arahan strategis ini, inovasi yang muncul cenderung bersifat sporadis dan tidak terintegrasi ke dalam sistem kerja organisasi.

Kedua, inovasi hijau berfungsi sebagai mekanisme adaptif yang menerjemahkan arahan strategis pimpinan ke dalam praktik nyata. Inovasi ini mencakup pengembangan proses kerja baru, metode operasional yang lebih efisien, serta pengintegrasian teknologi atau prosedur yang mengurangi dampak lingkungan. Hasil analisis menunjukkan bahwa inovasi hijau bukan sekadar respons teknis, tetapi juga perwujudan dari kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap dinamika eksternal, seperti tuntutan regulasi, perubahan kebijakan publik, dan tekanan akuntabilitas. Tanpa inovasi, arahan strategis pimpinan berisiko berhenti pada tataran retorika dan tidak berdampak pada kinerja organisasi.

Ketiga, kreativitas manajerial muncul sebagai variabel penguat yang krusial dalam sistem transformasi. Manajer menengah, yang berada di titik pertemuan antara pimpinan strategis dan pelaksana teknis, menggunakan kreativitas untuk menyesuaikan inovasi dengan konteks unit kerja masing-masing. Kreativitas memastikan bahwa inovasi dapat diadaptasi, dioptimalkan, dan diimplementasikan secara efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi yang sama dapat mem-

berikan dampak berbeda tergantung pada tingkat kreativitas individu yang mengeksekusinya. Kreativitas manajerial, oleh karena itu, berfungsi sebagai penguat psikologis dan organisasi yang meningkatkan efektivitas implementasi inovasi.

Validasi model integratif ini juga menunjukkan bahwa kinerja hijau merupakan hasil yang merefleksikan keberhasilan interaksi antara ketiga elemen utama: arah strategis (kepemimpinan hijau), mekanisme adaptif (inovasi hijau), dan dinamika psikologis (kreativitas manajerial). Kinerja hijau diukur melalui efisiensi penggunaan sumber daya, pengurangan limbah, integrasi prinsip keberlanjutan dalam kebijakan, serta dampak ekologis dari pelayanan publik. Dengan demikian, keberhasilan transformasi kinerja hijau tidak dapat dicapai hanya melalui satu faktor, melainkan tergantung pada interaksi simultan antara dimensi strategis, operasional, dan perilaku organisasi.

Kesimpulannya, penelitian ini memvalidasi model integratif transformasi kinerja hijau sebagai sistemik, interaktif, dan adaptif. Model ini menegaskan bahwa arah strategis yang diberikan oleh kepemimpinan hijau, penerapan inovasi hijau, dan penguatan kreativitas manajerial bersama-sama menentukan efektivitas kinerja hijau. Temuan ini menyediakan dasar empiris bagi perumusan strategi manajerial dan kebijakan keberlanjutan di lingkungan birokrasi publik, sekaligus menekankan pentingnya pendekatan holistik yang menggabungkan faktor struktural, proses, dan psikologis secara simultan.

6.7 Refleksi Akademik dan Kontekstual

Dari perspektif akademik, temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap literatur kepemimpinan hijau, khususnya dalam konteks sektor publik yang selama ini relatif kurang dieksplorasi dibandingkan sektor swasta. Banyak studi sebelumnya berfokus pada implementasi keberlanjutan di perusahaan atau industri swasta, sehingga bukti empiris mengenai bagaimana kepemimpinan hijau, inovasi, dan kreativitas manajerial berinteraksi di lingkungan birokrasi publik masih terbatas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model integratif yang menggabungkan kepemimpinan hijau sebagai arah strategis, inovasi hijau sebagai mekanisme adaptif, dan kreativitas manajerial sebagai penguat psikologis memiliki relevansi tinggi dalam konteks pemerintahan daerah. Temuan ini memperluas pemahaman akademik tentang bagaimana transformasi kinerja hijau terjadi secara sistemik dan simultan, bukan hanya sebagai implementasi prosedural atau formalitas administratif (Gambar 6.6).



Gambar 6.6 Model Kinerja Hijau

Secara teoritik, penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan holistik yang menggabungkan dimensi struktural, proses, dan psikologis. Kepemimpinan hijau tidak hanya menyediakan visi dan arah strategis, tetapi juga menciptakan iklim organisasi yang mendorong pembelajaran dan eksperimen. Inovasi hijau berfungsi sebagai saluran konkret untuk menerjemahkan arahan strategis menjadi tindakan operasional yang ramah lingkungan, sementara kreativitas manajerial memperkuat efektivitas implementasi, memastikan inovasi diadaptasi dengan konteks unit kerja, hambatan struktural, dan keterbatasan sumber daya. Dengan demikian, transformasi kinerja hijau di sektor publik bukan sekadar proses linier, melainkan interaksi dinamis antara strategi, proses, dan perilaku organisasi.

Dari perspektif praktis, temuan ini memiliki implikasi signifikan bagi reformasi birokrasi berbasis keberlanjutan. Pertama, kepemimpinan yang konsisten dan visioner menjadi kunci untuk membangun arah strategis yang jelas. Pemimpin publik harus tidak hanya menyampaikan komitmen normatif terhadap keberlanjutan, tetapi juga mencontohkan praktik kerja ramah lingkungan, menetapkan prioritas, dan memberi legitimasi terhadap inovasi yang relevan. Kedua, sistem inovasi yang adaptif sangat penting untuk menjembatani visi strategis dengan realisasi operasional. Organisasi publik harus mampu mengembangkan, menguji, dan menyesuaikan proses atau teknologi baru agar sesuai dengan kebutuhan spesifik unit kerja dan tuntutan lingkungan eksternal. Ketiga, penguatan kapasitas dan kreativitas manajerial berperan sebagai penguat

utama efektivitas inovasi. Manajer menengah, sebagai penerjemah kebijakan, membutuhkan dukungan psikologis, pelatihan, dan otonomi untuk mengadaptasi inovasi dengan konteks operasional yang kompleks.

Selain itu, penelitian ini menekankan pentingnya integrasi simultan antara kepemimpinan, inovasi, dan kreativitas dalam menciptakan kinerja hijau yang berkelanjutan. Reformasi birokrasi berbasis keberlanjutan tidak dapat dicapai melalui pendekatan parsial atau prosedural semata; keberhasilan transformasi tergantung pada interaksi yang konsisten dan sistemik antara faktor strategis, mekanisme adaptif, dan dinamika psikologis. Temuan ini menyediakan dasar empiris yang kuat untuk pengembangan strategi manajerial dan kebijakan publik yang menekankan inovasi, adaptasi, dan penguatan kapasitas individu dalam mencapai tujuan keberlanjutan.

Kesimpulannya, refleksi akademik dan kontekstual dari penelitian ini menegaskan bahwa transformasi kinerja hijau dalam birokrasi publik merupakan proses yang kompleks, sistemik, dan adaptif. Model integratif yang dikembangkan tidak hanya memperluas literatur akademik, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi pemerintah daerah dalam merancang kebijakan, membangun sistem inovasi, dan memperkuat kapasitas manajerial untuk mendukung agenda keberlanjutan secara nyata. Bab berikutnya akan mengelaborasi implikasi kebijakan dan strategi implementasi yang lebih rinci untuk memperkuat agenda birokrasi hijau dalam konteks reformasi pemerintahan di Indonesia.

.

BAB 7
TRANSFORMASI KINERJA HIJAU

7.1 Komitmen Kepemimpinan

Transformasi kinerja hijau dalam Organisasi Perangkat Daerah (OPD) tidak hanya menuntut inovasi teknis dan prosedural, tetapi juga memerlukan komitmen kepemimpinan yang konsisten. Kepemimpinan hijau menjadi fondasi strategis untuk menegaskan arah organisasi, memandu perilaku pegawai, dan membangun legitimasi internal yang kuat. Dalam konteks ini, pimpinan OPD memiliki tanggung jawab untuk menjembatani visi keberlanjutan dengan implementasi operasional melalui mekanisme formal yang jelas, terutama melalui dokumen perencanaan strategis organisasi (Renstra) dan rencana kinerja tahunan (RKT) pada Gambar 7.1.



Gambar 7.1. Kepemimpinan Hijau Strategis

Langkah pertama adalah memasukkan prinsip efisiensi dan keberlanjutan secara eksplisit ke dalam Renstra. Hal ini

mencakup penetapan sasaran strategis yang menekankan pengurangan konsumsi energi, pengelolaan limbah yang bertanggung jawab, efisiensi penggunaan sumber daya, serta penerapan praktik kerja ramah lingkungan. Penetapan prinsip-prinsip ini pada level strategis memastikan bahwa keberlanjutan bukan sekadar retorika, tetapi menjadi bagian integral dari orientasi dan tujuan jangka panjang organisasi. Dengan demikian, seluruh program, proyek, dan kegiatan yang dilaksanakan akan selaras dengan arah keberlanjutan yang ditetapkan oleh pimpinan.

Langkah kedua adalah menyisipkan indikator efisiensi dan keberlanjutan ke dalam Rencana Kinerja Tahunan. Indikator ini berfungsi sebagai tolok ukur terukur untuk menilai progres setiap unit kerja dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip hijau. Contohnya meliputi pengurangan konsumsi listrik dan air, tingkat penggunaan kertas yang lebih rendah, peningkatan penggunaan teknologi digital, serta jumlah inovasi yang diterapkan untuk memperbaiki proses kerja. Dengan indikator yang jelas, pengukuran kinerja menjadi objektif, dan setiap unit memiliki panduan konkret untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu, indikator ini memudahkan pimpinan dalam memonitor, mengevaluasi, dan memberikan penghargaan atas pencapaian yang selaras dengan agenda hijau.

Langkah ketiga adalah menyampaikan komitmen secara terbuka kepada seluruh pegawai. Komunikasi yang konsisten dan berulang mengenai pentingnya keberlanjutan berfungsi sebagai role modeling. Keteladanan pimpinan dalam men-

dukung praktik hijau—misalnya dengan mengurangi penggunaan dokumen fisik, memprioritaskan rapat daring, dan menerapkan proses kerja yang efisien—memberikan sinyal moral kepada pegawai. Ketika pegawai melihat pimpinan mempraktikkan prinsip yang sama dengan yang tercantum dalam dokumen resmi, legitimasi internal terbentuk secara alami. Hal ini mengurangi risiko persepsi bahwa komitmen hanyalah formalitas administratif, dan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai untuk berkontribusi dalam implementasi keberlanjutan.

Secara keseluruhan, integrasi prinsip keberlanjutan ke dalam Renstra dan RKT, serta komunikasi komitmen yang jelas, menciptakan landasan strategis dan psikologis untuk transformasi kinerja hijau. Kombinasi komitmen formal dan keteladanan pimpinan memastikan bahwa prinsip hijau tidak hanya menjadi pedoman dokumen, tetapi juga diterapkan dalam praktik sehari-hari di seluruh unit kerja. Pendekatan ini mem-fasilitasi konsistensi implementasi, memperkuat kapasitas organisasi untuk beradaptasi, dan menyediakan dasar yang kokoh bagi pengembangan inovasi dan kreativitas manajerial pada tahap berikutnya.

Dengan demikian, komitmen kepemimpinan dan integrasi prinsip keberlanjutan ke dalam perencanaan strategis merupakan langkah krusial dalam memastikan bahwa transformasi kinerja hijau berjalan secara sistemik, terukur, dan berkelanjutan di lingkungan OPD. Tahap ini membentuk fondasi bagi pencapaian target jangka menengah dan panjang yang selaras dengan reformasi birokrasi nasional.

7.2 Pencapaian Cepat

Dalam rangka memulai transformasi kinerja hijau di Organisasi Perangkat Daerah (OPD), tahap awal harus mampu menghasilkan *quick wins* (pencapaian cepat) yang terlihat nyata dan dapat memberikan dampak positif segera. Pencapaian cepat ini penting karena berfungsi sebagai momentum psikologis, membangun kepercayaan diri pegawai, dan menunjukkan efektivitas awal dari strategi keberlanjutan yang diterapkan. Hasil awal yang konkret membantu memotivasi seluruh staf untuk mendukung perubahan lebih lanjut, serta memperkuat legitimasi pimpinan dalam mengarahkan transformasi.

Selain itu, pencapaian quick wins dalam transformasi kinerja hijau dapat diwujudkan melalui langkah-langkah sederhana namun berdampak langsung, seperti pengurangan penggunaan kertas, efisiensi energi di lingkungan kantor, pengelolaan limbah yang lebih tertib, serta penerapan kebijakan kerja yang mendukung praktik ramah lingkungan. Keberhasilan awal dari program-program tersebut memberikan bukti nyata bahwa transformasi hijau bukanlah konsep yang abstrak, melainkan sesuatu yang dapat diimplementasikan secara praktis dalam aktivitas organisasi sehari-hari. Dengan adanya hasil yang terlihat dalam waktu relatif singkat, organisasi akan lebih mudah membangun optimisme dan komitmen kolektif untuk melanjutkan agenda perubahan secara lebih luas.

Lebih lanjut, quick wins juga memiliki fungsi strategis sebagai fondasi bagi transformasi jangka panjang dalam organisasi publik. Pencapaian awal yang berhasil dapat menjadi sumber

pembelajaran bagi OPD untuk mengidentifikasi pendekatan yang efektif, memperbaiki hambatan implementasi, serta memperkuat koordinasi antarunit kerja dalam mendukung tujuan keberlanjutan. Dalam konteks perubahan organisasi, keberhasilan kecil yang konsisten sering kali menjadi pemicu perubahan budaya yang lebih mendalam, karena mampu membentuk kebiasaan baru, meningkatkan kepercayaan terhadap program perubahan, dan memperkuat keyakinan bahwa transformasi kinerja hijau dapat dicapai secara bertahap namun berkelanjutan.

Beberapa langkah cepat (*Quick Win*) yang dapat diterapkan mencakup area operasional yang sederhana namun berdampak signifikan (Gambar 7.2).



Gambar 7.2 Pencapaian Cepat

Pertama, digitalisasi disposisi dan surat-menyurat. Transformasi dari dokumen fisik ke format elektronik tidak hanya mengurangi penggunaan kertas, tetapi juga mempercepat alur informasi antarunit kerja. Digitalisasi ini memungkinkan pengarsipan yang lebih efisien, penghematan biaya, dan pengu-

rangan dampak lingkungan dari pencetakan dokumen berulang.

Kedua, penerapan kebijakan *paperless meeting*. Dengan meminimalkan penggunaan dokumen cetak dalam rapat, OPD dapat mengurangi konsumsi kertas secara signifikan. Rapat berbasis digital juga memungkinkan distribusi materi yang lebih cepat, transparan, dan mudah diakses oleh seluruh peserta. Selain itu, *paperless meeting* menjadi simbol nyata dari komitmen pimpinan terhadap prinsip keberlanjutan, memperkuat pesan normatif kepada seluruh pegawai.

Ketiga, pengaturan suhu AC dan efisiensi listrik. Optimisasi penggunaan pendingin ruangan dan perangkat listrik merupakan langkah sederhana namun memiliki dampak nyata terhadap penghematan energi. Misalnya, penetapan suhu standar, penggunaan *timer* pada AC, dan pematikan peralatan elektronik saat tidak digunakan, dapat mengurangi konsumsi listrik secara signifikan. Langkah ini mudah diterapkan, hemat biaya, dan langsung memberikan hasil yang dapat diukur melalui pengamatan dan monitoring rutin.

Keempat, optimalisasi rapat daring. Penggunaan rapat virtual mengurangi kebutuhan mobilitas internal, penggunaan ruang fisik, serta konsumsi energi tambahan. Selain efisien secara operasional, rapat daring membantu menginternalisasi budaya kerja fleksibel dan berbasis teknologi, yang selaras dengan prinsip inovasi hijau dan efisiensi birokrasi modern.

Pencapaian cepat ini memiliki dua fungsi penting. Secara psikologis, hasil yang terlihat memberikan motivasi kepada pegawai dan membangun kepercayaan bahwa perubahan

nyata dapat dicapai. Secara operasional, langkah-langkah ini menyediakan data awal, *baseline* kinerja, dan praktik terbaik yang dapat direplikasi atau ditingkatkan pada tahap selanjutnya. Dengan demikian, pencapaian cepat bukan sekadar simbol, tetapi menjadi fondasi nyata bagi institusionalisasi inovasi dan perbaikan sistem yang lebih kompleks.

7.3 Indikator Praktis Kinerja Hijau

Untuk memastikan bahwa transformasi kinerja hijau di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) berjalan secara terukur dan berdampak nyata, diperlukan indikator praktis yang jelas. Indikator ini berfungsi sebagai tolok ukur evaluasi, dasar monitoring, dan sarana akuntabilitas internal. Dengan adanya indikator yang terukur, pimpinan dan manajer dapat memantau progres transformasi, mengidentifikasi area yang memerlukan intervensi lebih lanjut, serta memastikan bahwa upaya inovasi hijau tidak berhenti pada level normatif atau simbolik (Gambar 7.3).



Gambar 7.3. Indikator Kinerja OPD

Salah satu indikator yang penting adalah penurunan konsumsi kertas. Pengukuran ini dapat dilakukan secara persen-

tase dibandingkan tahun sebelumnya. Penurunan penggunaan kertas menunjukkan efektivitas program digitalisasi dokumen, rapat daring, dan kebijakan *paperless office*. Indikator ini relevan karena penggunaan kertas merupakan salah satu faktor utama dalam efisiensi sumber daya, penghematan biaya, dan pengurangan dampak lingkungan di lingkungan birokrasi publik.

Indikator kedua adalah penurunan biaya listrik tahunan. Pemantauan konsumsi energi dan biaya operasional listrik memungkinkan OPD mengevaluasi efektivitas langkah-langkah efisiensi energi, seperti pengaturan suhu AC, penggunaan lampu hemat energi, dan pematikan perangkat elektronik saat tidak digunakan. Penurunan biaya listrik tidak hanya memberikan keuntungan finansial, tetapi juga mencerminkan implementasi prinsip keberlanjutan dalam operasi sehari-hari.

Indikator ketiga adalah jumlah inovasi hijau yang diterapkan per tahun. Indikator ini mengukur produktivitas inovatif unit kerja dalam menghadirkan solusi ramah lingkungan. Inovasi dapat berupa perubahan proses kerja, pengembangan teknologi sederhana, digitalisasi layanan, atau inisiatif pengurangan limbah. Pencatatan jumlah inovasi memungkinkan organisasi untuk melihat tren kreativitas manajerial dan tingkat adopsi praktik hijau di berbagai unit kerja.

Selanjutnya, persentase layanan digitalisasi menjadi indikator penting dalam menunjukkan kemajuan transformasi menuju birokrasi efisien dan ramah lingkungan. Layanan yang digitalisasi tidak hanya mengurangi konsumsi kertas, tetapi juga mempercepat alur pelayanan, meningkatkan transparansi, dan

mempermudah akses masyarakat terhadap layanan publik. Indikator ini dapat diukur dari jumlah layanan yang tersedia secara digital dibandingkan total layanan yang disediakan OPD.

Indikator terakhir adalah efisiensi waktu proses administrasi. Efisiensi ini mencerminkan kemampuan organisasi mengurangi birokrasi yang berlapis, menyederhanakan alur kerja, dan mengoptimalkan peran manajer menengah sebagai agen implementasi. Pengukuran waktu proses dapat dilakukan untuk kegiatan rutin seperti pengajuan izin, persetujuan internal, dan pengolahan dokumen. Penurunan waktu proses menunjukkan integrasi inovasi hijau dan perbaikan sistem kerja yang efektif.

Semua indikator ini bersifat terukur, objektif, dan relevan dengan prinsip keberlanjutan serta akuntabilitas kinerja. Integrasi indikator ke dalam sistem monitoring dan evaluasi kinerja OPD memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data, pengukuran kemajuan secara periodik, dan penyesuaian strategi implementasi. Dengan demikian, indikator praktis tidak hanya menjadi alat pengawasan, tetapi juga pendorong inovasi berkelanjutan, perbaikan proses, dan budaya kerja hijau yang konsisten di seluruh organisasi.

Secara keseluruhan, penggunaan indikator praktis ini menjadi fondasi bagi OPD untuk menilai keberhasilan transformasi kinerja hijau, membangun akuntabilitas internal, dan memberikan dampak nyata bagi efisiensi sumber daya, kualitas layanan, serta keberlanjutan lingkungan. Dengan indikator

yang jelas, peta jalan transformasi hijau dapat dijalankan secara sistematis, terukur, dan berkesinambungan.

7.4 Menuju Birokrasi Hijau Indonesia

Transformasi kinerja hijau di tingkat Organisasi Perangkat Daerah (OPD) bukan sekadar proyek lingkungan atau kegiatan rutin administratif. Transformasi ini merupakan bagian integral dari modernisasi birokrasi yang menggabungkan efisiensi, inovasi, dan keberlanjutan sebagai pilar utama. Pendekatan ini menekankan bahwa birokrasi modern tidak hanya harus akuntabel dan transparan, tetapi juga adaptif terhadap tuntutan lingkungan dan kebutuhan masyarakat yang terus berubah.

Transformasi kinerja hijau di OPD mencerminkan pergeseran paradigma birokrasi dari orientasi administratif yang konvensional menuju tata kelola publik yang lebih berkelanjutan dan berorientasi masa depan. Dalam paradigma ini, aspek lingkungan tidak lagi dipandang sebagai isu tambahan, melainkan menjadi bagian dari proses perencanaan, penganggaran, pengambilan keputusan, hingga evaluasi kinerja organisasi. Integrasi prinsip keberlanjutan ke dalam sistem birokrasi memungkinkan OPD untuk menjalankan fungsi pelayanan publik secara lebih efisien, sekaligus meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan. Dengan demikian, transformasi kinerja hijau menjadi indikator penting dari kualitas birokrasi modern yang tidak hanya berfokus pada hasil administratif, tetapi juga pada tanggung jawab ekologis dan sosial.

Lebih lanjut, keberhasilan transformasi kinerja hijau di tingkat OPD juga berkontribusi terhadap penguatan kapasitas pemerintah daerah dalam menjawab tantangan pembangunan berkelanjutan. Birokrasi yang mampu mengintegrasikan inovasi, efisiensi, dan kepedulian lingkungan akan lebih siap menghadapi isu-isu strategis seperti perubahan iklim, keterbatasan sumber daya, serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas. Dalam konteks ini, transformasi kinerja hijau tidak hanya berfungsi sebagai upaya internal organisasi untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga sebagai strategi pembangunan yang memperkuat peran pemerintah daerah dalam menciptakan tata kelola yang adaptif, responsif, dan berkelanjutan.

Keberhasilan birokrasi hijau dimulai dari kepemimpinan yang visioner dan konsisten. Pimpinan OPD yang memiliki orientasi ekologis berperan menentukan arah strategis, menetapkan prioritas, dan membangun legitimasi internal bagi inisiatif keberlanjutan. Kepemimpinan hijau bukan hanya soal menyuarakan nilai-nilai normatif, tetapi juga memastikan bahwa keberlanjutan diintegrasikan dalam perencanaan strategis, penganggaran, dan sistem evaluasi kinerja. Dengan demikian, perubahan dimulai dari level strategis, yang kemudian menembus ke seluruh proses operasional organisasi.

Langkah berikutnya adalah penguatan inovasi sistemik. Inovasi hijau menjadi mekanisme adaptif yang menerjemahkan visi pimpinan ke dalam praktik nyata. Hal ini mencakup pengembangan proses kerja yang lebih efisien, integrasi teknologi digital, reformasi prosedur birokrasi, dan penyeder-

hanaan alur kerja yang tumpang tindih. Organisasi yang mampu menerapkan inovasi hijau secara konsisten akan melihat peningkatan efisiensi, pengurangan pemborosan, dan optimalisasi sumber daya, sekaligus menghasilkan dampak lingkungan yang lebih positif.

Selain itu, kreativitas manajerial berperan sebagai pengungkit utama dalam mempercepat transformasi. Manajer menengah yang kreatif mampu mengadaptasi inovasi sesuai konteks unit kerja, menemukan solusi alternatif ketika menghadapi keterbatasan sumber daya, dan mengatasi resistensi internal melalui pendekatan persuasif. Kreativitas ini tidak hanya memfasilitasi implementasi inovasi, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang terbuka terhadap pembaruan dan eksperimen, yang merupakan elemen penting dalam birokrasi adaptif.

Dengan kombinasi kepemimpinan, inovasi, dan kreativitas, OPD dapat mengurangi pemborosan, meningkatkan efisiensi, mendorong inovasi, dan menguatkan kapasitas aparatur. Dampak dari langkah-langkah ini bersifat multidimensional, mencakup aspek operasional, strategis, dan psikologis organisasi. OPD yang berhasil mengintegrasikan ketiga dimensi ini tidak hanya memenuhi target kinerja hijau, tetapi juga membangun budaya kerja proaktif dan berorientasi solusi.

Model transformasi yang dikembangkan dalam buku monograf ini menegaskan bahwa perubahan birokrasi hijau bersifat sistemik. Transformasi bukan hasil dari satu variabel tunggal, melainkan interaksi simultan antara kepemimpinan strategis, inovasi adaptif, dan kreativitas individu. Model ini memberikan

panduan bagi pemerintah daerah untuk merancang peta jalan implementasi bertahap yang realistis, terukur, dan selaras dengan agenda reformasi birokrasi nasional.

Selain itu, model transformasi ini menempatkan kepemimpinan strategis sebagai penggerak utama yang memberikan arah, visi, serta komitmen dalam mendorong perubahan menuju birokrasi hijau. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membangun kesadaran kolektif, memobilisasi sumber daya, serta menciptakan dukungan organisasi terhadap agenda keberlanjutan. Dalam konteks ini, keberhasilan transformasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan nilai-nilai lingkungan ke dalam kebijakan, sistem kerja, dan budaya organisasi secara konsisten.

Di sisi lain, inovasi adaptif menjadi elemen penting yang memastikan bahwa strategi keberlanjutan dapat diterjemahkan ke dalam praktik operasional yang relevan dengan kondisi dan tantangan yang dihadapi pemerintah daerah. Setiap OPD memiliki karakteristik, kapasitas, dan permasalahan yang berbeda, sehingga transformasi birokrasi hijau membutuhkan pendekatan yang fleksibel dan kontekstual. Inovasi adaptif memungkinkan organisasi untuk mengembangkan solusi baru, memperbaiki proses kerja, serta menyesuaikan kebijakan dengan dinamika lingkungan internal maupun eksternal. Dengan demikian, inovasi tidak hanya berfungsi sebagai alat perubahan, tetapi juga sebagai mekanisme untuk menjaga keberlanjutan transformasi dalam jangka panjang.

Lebih lanjut, kreativitas individu dalam organisasi menjadi fondasi yang memperkuat implementasi transformasi birokrasi hijau di tingkat operasional. Pegawai yang memiliki kemampuan berpikir kreatif dan inisiatif tinggi mampu menerjemahkan kebijakan strategis ke dalam tindakan nyata, menemukan alternatif solusi atas berbagai hambatan, serta menciptakan praktik kerja yang lebih efisien dan ramah lingkungan. Interaksi antara kepemimpinan strategis, inovasi adaptif, dan kreativitas individu inilah yang membentuk ekosistem perubahan yang saling mendukung, sehingga transformasi birokrasi hijau tidak berhenti pada tataran kebijakan, tetapi benar-benar terinternalisasi dalam perilaku organisasi dan menghasilkan peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

Dengan demikian, arah transformasi birokrasi hijau Indonesia bukan hanya fokus pada pengurangan dampak lingkungan, tetapi juga mencakup modernisasi tata kelola, peningkatan akuntabilitas, dan pembentukan organisasi yang adaptif. Transformasi ini menempatkan pemerintah daerah sebagai pionir perubahan, sekaligus menjadi laboratorium praktik keberlanjutan yang dapat direplikasi di seluruh tingkat pemerintahan. Keberhasilan OPD dalam mencapai birokrasi hijau menjadi indikator kemajuan reformasi birokrasi yang berkelanjutan, efisien, dan responsif terhadap tantangan zaman.

DAFTAR PUSTAKA

Abbas, J., & Khan, S. M. (2023). Green knowledge management and organizational green culture: an interaction for organizational green innovation and green performance. *Journal of Knowledge Managemen*, *27*(7), 1852–1870. https://doi.org/doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0156

Acar, O. A., Tarakci, M., & Knippenberg, D. van. (2018). Creativity and Innovation Under Constraints : A Cross-Disciplinary Integrative Review. *Journal of Management*, *XX*(X), 1–26. https://doi.org/10.1177/0149206318805832

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, *36*, 157–183. https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001

Arici, H. E., & Uysal, M. (2021). Leadership, green innovation, and green creativity: a systematic review. *The Service Industries Journa*, *42*(5–6). https://doi.org/doi.org/10.1080/02642069.2021.1964482

Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning : A Literature Review. *Sage Journal*. https://doi.org/10.1177/2158244018794224

Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E., & Awan, U. (2022). Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement. *Business Strategy and the Environment*, *31*(1), 580–597. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.2911

Chen, Y. S., Chang, C. H., & Lin, Y. H. (2014a). Green transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability (Switzerland)*, *6*(10), 6604–6621. https://doi.org/10.3390/su6106604

Chen, Y. S., Chang, C. H., & Lin, Y. H. (2014b). The determinants of green radical and incremental innovation performance: Green shared vision, green absorptive capacity, and green organizational ambidexterity. *Sustainability (Switzerland)*, *6*(11), 7787–7806. https://doi.org/10.3390/su6117787

Hair, J. F. jr, Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation*

Modeling (PLS-SEM) (3 rd editi). SAGE Publications, Inc. London.

Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm : Fifteen years after A Natural-Resource-Based View of the Firm : Fifteen Years After. *Journal of Management*, *37*(5), 1464–1479. https://doi.org/10.1177/0149206310390219

Huang, J.-W., & Li, Y.-H. (2017). Green Innovation and Performance : The View of Organizational Capability and Social Reciprocity. *Journal of Business Ethics*, *145*, 309–324. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2903-y

Karimi, S., Sayyadi, H., & Shahabaldini, Z. (2021). Green innovation : A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, *279*, 122474. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122474

Khan, R. U., Saqib, A., Abbasi, M. A., Mikhaylov, A., & Pinter, G. (2023). Green Leadership, environmental knowledge Sharing, and sustainable performance in manufacturing Industry: Application from upper echelon theory. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, *60*, 103540.

Land, A., Gruchmann, T., Siems, E., & Beske-Janssen, P. (2022). Dynamic capabilities theory. In *Handbook of Theories for Purchasing, Supply Chain and Management Research* (pp. 378–398). https://doi.org/https://doi.org/10.4337/9781839104503.00029

Lerman, L. V., Benitez, G. B., Müller, J. M., Sousa, P. R. de, & Frank, A. G. (2024). Smart green supply chain management: a configurational approach to enhance green performance through digital transformation. *Supply Chain Management*, *27*(7), 147–176. https://doi.org/10.1108/SCM-02-2022-0059

Niazi, U. I., Nisar, Q. A., Nasir, N., Naz, S., Haider, S., & Khan, W. (2023). Green HRM , green innovation and environmental performance : the role of green transformational leadership and green corporate social responsibility. *Environmental Science and Pollution Research*, *30*, 45353–45368. https://doi.org/10.1007/-s11356-023-25442-6

Noor, J. (2017). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana.

Noor, J., Suherli, A., & Sutisna, A. J. (2020). The Influence of

Employee Competency and Career Management on Career Commitment : Regional Government in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(12), 1045–1052. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1045

Noor, J., Tunnufus, Z., Handrian, V. Y., & Yumhi, Y. (2023). Green human resources management practices , leadership style and employee engagement : Green banking context. *Heliyon*, *9*(12), 1–10. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22473

Padilla-lozano, C. P., & Collazzo, P. (2022). Corporate social responsibility , green innovation and competitiveness – causality in manufacturing. *Competitiveness Review: An International Business Journa*, *32*(7), 21–39. https://doi.org/10.1108/CR-12-2020-0160

Sharma, S., Prakash, G., Kumar, A., Krishna, E., & Antony, J. (2021). Analysing the relationship of adaption of green culture , innovation, green performance for achieving sustainability : Mediating role of employee commitment. *Journal of Cleaner Production*, *303*, 127039. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127039

Singh, S. K., Del Giudice, M., Chiappetta Jabbour, C. J., Latan, H., & Sohal, A. S. (2022). Stakeholder pressure, green innovation, and performance in small and medium-sized enterprises: The role of green dynamic capabilities. *Business Strategy and the Environment*, *31*(1), 500–514. https://doi.org/10.1002/bse.2906

Singh, S. K., Giudice, M. Del, Chierici, R., & Graziano, D. (2020a). Green innovation and environmental performance : The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting & Social Change*, *150*(1), 1–23. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762

Su, X., Xu, A., Lin, W., & Chen, Y. (2020). Environmental Leadership , Green Innovation Practices , Environmental Knowledge Learning , and Firm Performance. *SAGE Open*, *10*(2), 1–14. https://doi.org/10.1177/2158244020922909

Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices : scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *56*(1),

31–55. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147
Teece, D. J. (2023). The Evolution of the Dynamic Capabilities Framework. In R. Adams, D. Grichnik, A. P. Volkmann, & Christine (Eds.), *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship* (pp. 113-238.).
Tu, Y., & Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, *26*, 504–516. https://doi.org/10.1016/-j.spc.2020.12.031
Wang, C. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *30*(4), 666–683. https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2018-0314
Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2021). Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*, *25*(4), 1092–1114. https://doi.org/doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0199
Zhang, S., Wang, Z., & Zhao, X. (2019). Effects of proactive environmental strategy on environmental performance : Mediation and moderation analyses. *Journal of Cleaner Production*, *235*, 1438–1449. https://doi.org/10.1016/-j.jclepro.2019.06.220

GLOSARIUM

Adaptasi Organisasi
Kemampuan organisasi maupun karyawan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Budaya Organisasi
Sistem nilai, keyakinan, norma, dan perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi.

Budaya Organisasi Hijau
Budaya organisasi yang menanamkan nilai keberlanjutan, kepedulian lingkungan, dan praktik ramah lingkungan dalam aktivitas kerja.

Corporate Sustainable Development (CSD)
Pendekatan pembangunan organisasi yang menyeimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan untuk keberlanjutan jangka panjang.

Efisiensi Energi
Upaya menggunakan energi secara optimal untuk mengurangi pemborosan tanpa menurunkan produktivitas.

Emisi Karbon
Pelepasan gas karbon dioksida dan gas rumah kaca lainnya ke atmosfer akibat aktivitas manusia atau industri.

Green Human Resource Management (Green HRM)
Pendekatan manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan praktik keberlanjutan dan kepedulian lingkungan dalam pengelolaan karyawan.

Hubungan Industrial
Hubungan antara manajemen, karyawan, dan serikat pekerja dalam menciptakan kondisi kerja yang harmonis dan produktif.

Inovasi Hijau
Pengembangan ide, produk, proses, atau metode baru yang bertujuan mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan.

Integrasi Kinerja Hijau
Proses memasukkan indikator dan praktik keberlanjutan lingkungan ke dalam sistem manajemen kinerja organisasi.

Kepemimpinan Etis Hijau
Gaya kepemimpinan yang menekankan etika, tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap lingkungan.

Kepemimpinan Pelayan Hijau
Pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada anggota organisasi sekaligus mendukung keberlanjutan lingkungan.

Kepemimpinan Transformasional Hijau
Gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mendukung tujuan keberlanjutan organisasi.

Kepemimpinan Transaksional Hijau
Gaya kepemimpinan yang menggunakan penghargaan dan pengawasan untuk mendorong perilaku ramah lingkungan.

Kepuasan Kerja Hijau
Perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan yang berkaitan dengan praktik dan nilai keberlanjutan organisasi.

Kinerja Adaptif
Kemampuan karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan situasi, teknologi, atau kebijakan organisasi.

Kinerja Adaptif Hijau
Kemampuan karyawan menyesuaikan diri terhadap kebijakan dan praktik kerja yang mendukung keberlanjutan lingkungan.

Kinerja Hijau
Pencapaian kerja individu atau organisasi yang mempertimbangkan efisiensi sumber daya, pengurangan limbah, dan keberlanjutan lingkungan.

Kinerja Kontekstual
Perilaku kerja tambahan di luar tugas utama yang mendukung efektivitas organisasi.

Kinerja Kontekstual Hijau
Perilaku sukarela karyawan yang mendukung budaya dan praktik ramah lingkungan di organisasi.

Kinerja Tugas
Kemampuan individu melaksanakan tugas inti sesuai standar dan target organisasi.

Kinerja Tugas Hijau
Pelaksanaan tugas kerja dengan memperhatikan efisiensi energi, pengurangan limbah, dan kepatuhan lingkungan.

Komitmen Afektif
Keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi sehingga mereka ingin tetap menjadi bagian organisasi.

Komitmen Berkelanjutan
Komitmen yang muncul karena pertimbangan biaya atau kerugian jika meninggalkan organisasi.

Komitmen Normatif
Komitmen yang didasarkan pada rasa kewajiban moral untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Komitmen Organisasi
Tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Komitmen Organisasi Hijau
Keterikatan karyawan terhadap tujuan, nilai, dan praktik keberlanjutan lingkungan organisasi.

Kreativitas Hijau
Kemampuan menghasilkan ide baru yang mendukung pelestarian lingkungan dan keberlanjutan organisasi.

Lingkungan Kerja Hijau
Kondisi dan sistem kerja yang mendukung efisiensi sumber daya dan keberlanjutan lingkungan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
Proses pengelolaan tenaga kerja melalui fungsi perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penilaian, dan kompensasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Motivasi Hijau
Dorongan internal maupun eksternal yang membuat karyawan berperilaku ramah lingkungan dalam pekerjaan.

Organisasi Hijau
Organisasi yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan lingkungan dalam strategi, budaya, dan operasionalnya.

Pelatihan Hijau
Program pengembangan karyawan yang bertujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan terkait praktik keberlanjutan.

Pemberdayaan Karyawan Hijau
Pemberian wewenang dan dukungan kepada karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam praktik ramah lingkungan.

Pengelolaan Limbah
Proses pengumpulan, pemisahan, pengolahan, dan pembuangan limbah secara aman dan berkelanjutan.

Perilaku Organisasi Hijau
Perilaku individu dan kelompok dalam organisasi yang mendukung pelestarian lingkungan dan keberlanjutan.

Perilaku Warga Organisasi Hijau (Green Organizational Citizenship Behavior)
Perilaku sukarela karyawan yang mendukung keberlanjutan lingkungan di luar tugas formal pekerjaan.

Produktivitas Hijau
Pencapaian hasil kerja yang tinggi dengan penggunaan sumber daya yang efisien dan ramah lingkungan.

Rekrutmen Hijau
Proses perekrutan karyawan dengan mempertimbangkan nilai, kompetensi, dan kesadaran lingkungan kandidat.

Sistem Penilaian Kinerja Hijau
Sistem evaluasi karyawan yang memasukkan indikator keberlanjutan lingkungan dalam penilaian kerja.

Sustainability (Keberlanjutan)
Prinsip pembangunan yang memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang memenuhi kebutuhannya.

Triple Bottom Line
Konsep pengelolaan organisasi yang menyeimbangkan aspek ekonomi (profit), sosial (people), dan lingkungan (planet).

INDEKS

A-B

Adaptasi organisasi, 12, 45, 78

Analisis kinerja, 22, 59

Budaya adaptif, 46, 81

Budaya keberlanjutan, 55, 97

Budaya kerja hijau, 52, 88

Budaya organisasi, 45–58

Budaya organisasi hijau, 50–58

C

Corporate Sustainable Development (CSD), 71

Corporate sustainability, 8, 71

G

Gaya kepemimpinan etis hijau, 110–118

Gaya kepemimpinan pelayan hijau, 119–127

Gaya kepemimpinan transformasional hijau, 89–98

Gaya kepemimpinan transaksional hijau, 99–109

Green Human Resource Management (Green HRM), 5, 83

Green Organizational Citizenship Behavior, 128–137

H

Hubungan industrial, 41–43

Hubungan kerja harmonis, 93–95

I

K

Kepemimpinan etis, 110–118

Kepemimpinan pelayan, 119–127

Kepemimpinan transformasional, 89–98

Kepemimpinan transaksional, 99–109

Kepuasan hijau, 184–193

Kepuasan kerja, 184–193

Keterlibatan hijau, 166–174

Komitmen afektif, 65–67

Komitmen berkelanjutan, 67–69

Komitmen normatif, 69–70

Komitmen organisasi, 59–70

Komitmen organisasi hijau, 71–82

D

Daur ulang, 31, 63, 91
Dimensi kinerja hijau, 30–34
Dimensi komitmen organisasi, 64–70

E

Efisiensi energi, 29, 31, 40, 92
Efisiensi operasional, 13, 24

Emisi karbon, 7, 28, 41

Indikator kinerja hijau, 34–36
Inovasi hijau, 138–147
Integrasi kinerja hijau, 83–95

L

Lingkungan kerja hijau, 52, 83
Limbah produksi, 31, 41

M

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), 3, 9, 83
Motivasi hijau, 175–183

O

Organisasi hijau, 5, 50, 71

R–W

Rekrutmen hijau, 84–86

Kompensasi hijau, 92
Kreativitas hijau, 148–157
Kinerja hijau, 27–44
Kinerja karyawan, 9–26

P

Pelatihan hijau, 86–90
Pemberdayaan karyawan hijau, 175–183
Pengelolaan limbah, 31, 87
Penghargaan hijau, 91–92
Penilaian kinerja hijau, 35, 90

Perilaku organisasi hijau, 1–193
Perilaku prolingkungan, 32, 71
Perilaku warga organisasi hijau, 128–137
Produktivitas hijau, 39

Retensi karyawan, 60, 80
Sistem MSDM hijau, 83–95
Sustainability, 5, 27, 71
Tekanan regulasi, 7, 41
Triple Bottom Line, 83
Tujuan keberlanjutan, 5, 72
Visi keberlanjutan, 72, 89
Work environment, 52, 166
Work performance, 9, 27

PENULIS

Dr. Juliansyah Noor merupakan akademisi, penulis, dan peneliti di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), perilaku organisasi, kepemimpinan, serta Green Human Resource Management (Green HRM). Beliau aktif mengembangkan kajian mengenai perilaku organisasi hijau, employee engagement, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan keberlanjutan (sustainability) dalam konteks organisasi modern. Dalam aktivitas akademiknya, beliau aktif sebagai dosen dan peneliti pada Program Pascasarjana Manajemen Universitas La Tansa Mashiro.

Penulis menyelesaikan pendidikan tinggi di bidang manajemen dan terus mengembangkan kompetensi akademik melalui berbagai aktivitas penelitian, publikasi ilmiah, penulisan buku, serta pengabdian kepada masyarakat. Fokus kajian yang dikembangkan meliputi Green Human Resource Management (Green HRM), perilaku organisasi hijau, kepemimpinan transformasional hijau, budaya organisasi, employee engagement, komitmen organisasi, inovasi karyawan, dan sustainability management.

Sebagai peneliti, Dr. Juliansyah Noor telah menghasilkan berbagai artikel ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional terakreditasi maupun jurnal internasional bereputasi. Penelitian-penelitiannya banyak membahas praktik Green Human Resource Management, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, perilaku organisasi, serta pengembangan organisasi berkelanjutan di berbagai sektor industri.

Selain aktif dalam publikasi ilmiah, beliau juga produktif menulis buku di bidang manajemen dan metodologi penelitian. Beberapa karya yang telah diterbitkan antara lain *Metodologi Penelitian*, *Penelitian Ilmu Manajemen: Tinjauan Filosofis dan Praktis*, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, serta berbagai buku referensi mengenai MSDM dan perilaku organisasi. Melalui karya-karyanya, penulis berupaya mengintegrasikan pendekatan teoritis dan praktis agar dapat

menjadi referensi bagi mahasiswa, akademisi, peneliti, maupun praktisi.

Dalam bidang organisasi profesi dan akademik, beliau juga aktif dalam berbagai forum ilmiah dan kegiatan pengembangan keilmuan manajemen di Indonesia. Komitmennya terhadap pengembangan ilmu pengetahuan diwujudkan melalui kegiatan penelitian, penulisan buku, seminar akademik, serta pengembangan model manajemen sumber daya manusia berbasis keberlanjutan dan nilai organisasi.

Buku "Transformasi Hijau: Dari Kepemimpinan hingga Kinerja Organisasi" karya Juliansyah Noor menawarkan pandangan mendalam tentang pentingnya mengarahkan birokrasi publik menuju tata kelola yang berkelanjutan, terutama di tengah krisis lingkungan yang semakin mendesak. Buku ini menyoroti bahwa penilaian terhadap organisasi publik kini harus melampaui aspek administratif dan anggaran, dan lebih menekankan pada integrasi prinsip keberlanjutan dalam kebijakan dan budaya organisasi. Kepemimpinan hijau diidentifikasi sebagai kunci transformasi, dengan fokus pada pembentukan budaya kerja yang berorientasi lingkungan, peningkatan inovasi, dan pengembangan kapasitas aparatur. Inovasi hijau diusulkan sebagai strategi untuk meningkatkan efisiensi sumber daya dan kualitas pelayanan publik, sementara kreativitas manajerial diperlukan untuk menerjemahkan visi keberlanjutan ke dalam praktik yang efektif. Selain itu, buku ini memberikan rekomendasi praktis bagi aparatur sipil negara dan pemimpin daerah dalam membangun birokrasi yang adaptif dan bertanggung jawab lingkungan. Dengan pendekatan yang berbasis riset, buku ini menjadi sumber referensi penting bagi upaya transformasi birokrasi di Indonesia menuju pemerintahan yang lebih modern dan berwawasan lingkungan.

ISBN 978-623-99652-8-0 (PDF)

978-623-99652-8-0_17add8.pdf

ORIGINALITY REPORT

5%	4%	2%	1%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.mediapenerbitindonesia.com Internet Source	2%
2	digilib.uinsgd.ac.id Internet Source	<1%
3	journal.yrpipku.com Internet Source	<1%
4	www.rcipress.rcipublisher.org Internet Source	<1%
5	repository.uii.ac.id Internet Source	<1%
6	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1%
7	Submitted to UPN Veteran Yogyakarta Student Paper	<1%
8	tahtamedia.co.id Internet Source	<1%
9	Supardi Supardi, Erni Pratiwi Perwitasari, Andri Primadi, Esti Liana, Sayed Syahridhan. "Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau", Jurnal Bisnis Mahasiswa, 2025 Publication	<1%
10	repository.umsu.ac.id Internet Source	<1%
11	Maiyudi Tri Fausy, Agus Suyatno. "Green Human Resource Management sebagai Strategi Peningkatan Sustainable Performance UMKM: Evidence dari Systematic Literature Review", Journal of Innovative and Creativity (Joecy), 2026 Publication	<1%
12	Apriani Sri Mulyani, Azzahra Oktaviani, Dinda Ayu, Machdum Bachtiar. "Analisis Kebutuhan Pelatihan", Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology, 2026 Publication	<1%
13	Kamila Harahap, Mesnan, Osberth Sinaga. "Pengembangan Model Manajemen Strategis Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah Berbasis Dynamic Capability dan Crisis Leadership", Journal of Innovative and Creativity (Joecy), 2026 Publication	<1%
14	Linda Margared Antaribaba, Muhammad Akbar Nurdin, Arius Togodly, Yacob Ruru, Septevanus Rantetoding, Dolfinus Yufu Bouway. "Analisis Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Papua Barat Daya", Jurnal Ners, 2026 Publication	<1%
15	Submitted to Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta Student Paper	<1%
16	eprint.penerbitwidina.com Internet Source	<1%

17	www.scribd.com Internet Source	<1%
18	Evi Nadhifah Prihatini, Mayarni Mayarni, Hasim As'ari, Zulkarnaini Zulkarnaini, Eka Desiarti. "Telaah Respon Lingkungan Sosial Kampus Terhadap Agile Governance dan Zona Integritas di Perguruan Tinggi", Anterior Jurnal, 2025 Publication	<1%
19	I Putu Yopha Candra Aditya, Agus Maolana Hidayat, Arry Widodo, Nurafni Rubiyanti. "The Effect of Green Human Resource Management on Environmental Performance Mediated by Organizational Commitment: A Study on Hotels in Bali", Formosa Journal of Applied Sciences, 2025 Publication	<1%
20	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Student Paper	<1%
21	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	<1%
22	sihojurnal.com Internet Source	<1%
23	Asep Qustolani, Siti Awah Wulandari. "Kinerja karyawan di sektor perbankan: Peran kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan prosedural pada Bank Majalengka", Journal of Management and Digital Business, 2026 Publication	<1%
24	Submitted to Universitas Mercu Buana Yogyakarta Student Paper	<1%
25	Submitted to Utkal University Student Paper	<1%
26	repository.uwp.ac.id Internet Source	<1%
27	Submitted to LPPM Student Paper	<1%
28	Submitted to Politeknik Negeri Bandung Student Paper	<1%
29	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	<1%
30	jurnalmuhar.blogspot.com Internet Source	<1%
31	Danang Prakoso, Ropaiduk Gohana Siregar, Christina Dwi Astuti. "Pengaruh Inovasi Hijau, Pengungkapan Emisi Karbon, dan Eko-Efisiensi Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Sektor Basic Materials Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2022–2025)", Journal of Innovative and Creativity (Joecy), 2026 Publication	<1%
32	polresserambagiantimur.id Internet Source	<1%
33	repositori.unibos.ac.id Internet Source	<1%
34	repository.unja.ac.id Internet Source	<1%
	repository.upnjatim.ac.id	

35	Internet Source	<1%
36	Noveri Maulana. "Analyzing Fit Mediation in The Tourism Marketing Strategy: The Influence of Risk Perception Toward Tourist Behavior", JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 2026 Publication	<1%
37	Resita Aulia Kania, Yuniman Zebua, Yanto Zelibu. "PENGARUH MOTIVASI KERJA, KERJASAMA TIM DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN HONORER PADA PUSKESMAS SIGAMBAL", Journal of Innovative and Creativity (Joecy), 2026 Publication	<1%
38	Shabrina Ayu Rizky, Asmaul Husna. "Manajemen Laba di Era Digital: Analisis Hubungan antara Perencanaan Pajak dan Beban Pajak Tangguhan", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025 Publication	<1%
39	cdn.juris.id Internet Source	<1%
40	Al Musanna. "Artikulasi Pendidikan Guru Berbasis Kearifan Lokal untuk Mempersiapkan Guru yang Memiliki Kompetensi Budaya", Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 2012 Publication	<1%
41	Bella Kharisma Putri, Aldri Frinaldi. "Membangun dan Mengimplementasikan Budaya Inovatif di Organisasi Modern: Analisis Strategi dan Praktik Terbaik untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi Publik", Al-DYAS, 2024 Publication	<1%
42	Shanny Logo Buke, Edy Sujana, I Gusti Ayu Purnamawati. "Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Penggunaan Siskeudes, Kompetensi SDM terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa Dimoderasi Komitmen Organisasi", owner, 2026 Publication	<1%
43	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1%
44	fliphtml5.com Internet Source	<1%
45	journal.aiska-university.ac.id Internet Source	<1%
46	kumparan.com Internet Source	<1%
47	mail.al-afkar.com Internet Source	<1%
48	press.unilak.ac.id Internet Source	<1%
49	repository.uinsu.ac.id Internet Source	<1%
50	umsupress.umsu.ac.id Internet Source	<1%
51	vdocuments.mx Internet Source	<1%
52	www.ijil.ui.ac.id Internet Source	<1%

53	Arum Nisa Prameswari, Indri Guslina. "PENGARUH EFIKASI DIRI DAN LOCUS OF CONTROL TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN LOTTE GROSIR CIPUTAT", Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 2026 Publication	<1 %
54	Hasanah Hasanah, Ratna Wylis Arief, Junita Barus. "PENGARUH TEKNIK BUDIDAYA TERHADAP INTENSITAS PENYAKIT KARAT DAN PRODUKSI KACANG TANAH (ARACHIS HYPOGAEA L.)", Jurnal Hama dan Penyakit Tumbuhan Tropika, 2004 Publication	<1 %
55	bungacibubur.com Internet Source	<1 %
56	cincinnatiukrainianfestival.com Internet Source	<1 %
57	e-journals.unmul.ac.id Internet Source	<1 %
58	fdu.uz Internet Source	<1 %
59	firstappfinance.com Internet Source	<1 %
60	garden.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1 %
61	journal.arimbi.or.id Internet Source	<1 %
62	journal.ipm2kpe.or.id Internet Source	<1 %
63	k-grayengineeringeducation.com Internet Source	<1 %
64	librarypenerbitkbm.science Internet Source	<1 %
65	lintar.untar.ac.id Internet Source	<1 %
66	permana.upstegal.ac.id Internet Source	<1 %
67	repository.ar-raniry.ac.id Internet Source	<1 %
68	repository.umt.ac.id Internet Source	<1 %
69	repository.unp.ac.id Internet Source	<1 %
70	www.aspirasipublik.com Internet Source	<1 %
71	www.iaui.or.id Internet Source	<1 %
72	www.researchgate.net Internet Source	<1 %
73	yph-annihayah.com Internet Source	<1 %

74	Nabila Permatasari, Farida Yuliaty, Ayu Laili Rahmiyati. "Electronic Information System Innovation Mediating Employee Competence And Adaptability Toward Performance", Indonesian Journal of Innovation Studies, 2026 Publication	<1%

Exclude quotes	On	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	On		