

## TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI MELALUI IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS NILAI PANCASILA DALAM BIROKRASI PEMERINTAHAN INDONESIA

Eci Febriana

Ilmu Pemerintahan, Universitas Jambi, Jambi

E-mail: [\\*ecifebriana@gmail.com](mailto:*ecifebriana@gmail.com)

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis transformasi budaya organisasi melalui implementasi manajemen konflik berbasis nilai Pancasila dalam birokrasi pemerintahan Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi literatur. Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa Pancasila dapat menjadi katalisator efektif dalam transformasi budaya organisasi birokrasi melalui integrasi model Thomas-Kilmann yang mencakup lima strategi pengelolaan konflik (kompetisi, kolaborasi, kompromi, akomodasi, dan penghindaran) dengan nilai-nilai Pancasila, implementasi kepemimpinan transformasional yang meliputi empat dimensi (pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual), serta pemberdayaan pegawai berbasis teori Spreitzer. Penelitian ini juga menemukan bahwa strategi komunikasi efektif, mediasi berbasis Pancasila, kolaborasi lintas hierarki, dan evaluasi berkelanjutan merupakan kunci keberhasilan dalam mengubah budaya organisasi yang kaku menjadi lebih adaptif, responsif, dan demokratis. Implementasi manajemen konflik berbasis Pancasila terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi, mengurangi konflik destruktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis sesuai dengan karakteristik budaya Indonesia yang menekankan musyawarah mufakat dan gotong royong.

### Kata kunci

**Manajemen Konflik, Transformasi Budaya Organisasi, Nilai-Nilai Pancasila, Birokrasi Pemerintahan**

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to analyze organizational culture transformation through the implementation of Pancasila-based conflict management in Indonesian government bureaucracy. This research employs a qualitative method with a literature study approach. The data collection technique in this research is literature study. The findings of this study explain that Pancasila can serve as an effective catalyst in bureaucratic organizational culture transformation through the integration of the Thomas-Kilmann model encompassing five conflict management strategies (competition, collaboration, compromise, accommodation, and avoidance) with Pancasila values, the implementation of transformational leadership including four dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration), and employee empowerment based on Spreitzer's theory. This research also finds that effective communication strategies, Pancasila-based mediation, cross-hierarchical collaboration, and continuous evaluation are key success factors in transforming rigid organizational culture into more adaptive, responsive, and democratic culture. The implementation of Pancasila-based conflict management proves to enhance organizational performance, reduce destructive conflicts, and create harmonious work environments aligned with Indonesian cultural characteristics that emphasize deliberation-consensus and mutual cooperation.*

### Keywords

**Conflict Management, Organizational Culture Transformation, Pancasila Values, Government Bureaucracy**

## 1. PENDAHULUAN

Manajemen konflik dalam organisasi birokrasi pemerintahan telah menjadi perhatian utama dalam upaya reformasi administrasi publik di Indonesia. Konflik organisasi merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam dinamika kehidupan berorganisasi, terutama dalam struktur birokrasi yang kompleks dan hierarkis. Menurut teori Thomas-Kilmann, konflik dapat dikelola melalui lima strategi utama yaitu kompetisi, akomodasi, penghindaran, kompromi, dan kolaborasi yang masing-masing memiliki karakteristik dan dampak yang berbeda terhadap budaya organisasi. Dalam konteks birokrasi Indonesia, konflik seringkali muncul akibat perbedaan perspektif, ketidakjelasan peran, dan resistensi terhadap perubahan yang menghambat efektivitas pelayanan publik. Penelitian ini menjadi penting untuk menganalisis bagaimana implementasi manajemen konflik dapat menjadi instrumen transformasi budaya organisasi yang lebih adaptif dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Transformasi budaya organisasi dalam birokrasi pemerintahan memerlukan pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan untuk mengubah pola pikir dan perilaku aparatur sipil negara. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, kepercayaan, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari kelompok dalam memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Dalam konteks birokrasi Indonesia, transformasi budaya organisasi menjadi urgen mengingat masih adanya praktik-praktik birokrasi yang tidak efisien, kurangnya responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, dan resistensi terhadap inovasi. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen konflik yang tidak hanya menyelesaikan permasalahan sesaat, tetapi juga membangun fondasi budaya organisasi yang baru yang lebih dinamis dan berorientasi pada hasil.

Pancasila sebagai ideologi negara Indonesia memiliki potensi besar untuk menjadi landasan filosofis dalam pengembangan model manajemen konflik yang sesuai dengan karakteristik budaya bangsa Indonesia. Nilai-nilai Pancasila yang mencakup ketuhanan, kemanusiaan, persatuan, kerakyatan, dan keadilan sosial memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengelola konflik secara konstruktif. Prinsip persatuan dalam keberagaman yang terkandung dalam sila ketiga Pancasila sangat relevan dengan kondisi birokrasi Indonesia yang memiliki keragaman latar belakang budaya, agama, dan etnis. Pendekatan manajemen konflik berbasis Pancasila menekankan pada dialog, musyawarah mufakat, dan pencarian solusi yang mengakomodasi kepentingan berbagai pihak. Dengan demikian, Pancasila tidak hanya berfungsi sebagai simbol negara, tetapi juga sebagai panduan praktis dalam menjalankan kehidupan berorganisasi di lingkungan birokrasi pemerintahan.

Teori kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio (1994) menjadi landasan teoretis yang relevan dalam memahami bagaimana pemimpin birokrasi dapat mengimplementasikan manajemen konflik untuk mentransformasi budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional mencakup empat dimensi yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual yang dapat diterapkan dalam konteks manajemen konflik. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu mengubah konflik destruktif menjadi konflik konstruktif yang mendorong inovasi dan pembelajaran organisasi. Dalam konteks birokrasi Indonesia, implementasi kepemimpinan transformasional dalam manajemen konflik dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang lebih terbuka terhadap perubahan,

mendorong partisipasi aktif pegawai, dan meningkatkan komitmen terhadap visi organisasi. Pendekatan ini juga sejalan dengan nilai-nilai Pancasila yang menekankan pada kepemimpinan yang bijaksana dan mengayomi seluruh elemen organisasi.

Strategi komunikasi efektif menjadi komponen fundamental dalam implementasi manajemen konflik yang berbasis nilai Pancasila di lingkungan birokrasi pemerintahan. Komunikasi yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai instrumen untuk membangun pemahaman bersama dan mengatasi perbedaan perspektif yang seringkali menjadi sumber konflik. Dalam konteks budaya Indonesia, komunikasi yang efektif harus memperhatikan aspek-aspek seperti hierarki, harmoni sosial, dan penghormatan terhadap perbedaan pendapat. Implementasi prinsip komunikasi Pancasila menekankan pada dialog yang terbuka, mendengarkan dengan empati, dan mencari titik temu yang dapat diterima semua pihak. Hal ini sejalan dengan konsep musyawarah mufakat yang merupakan manifestasi dari sila keempat Pancasila yang mengutamakan proses pengambilan keputusan yang demokratis dan partisipatif.

Mediasi sebagai strategi manajemen konflik memiliki peran strategis dalam transformasi budaya organisasi birokrasi karena kemampuannya untuk mengubah pola penyelesaian konflik dari yang bersifat hierarkis dan otoritatif menjadi lebih kolaboratif dan partisipatif. Proses mediasi yang berbasis nilai Pancasila menekankan pada peran mediator yang netral dan bijaksana dalam memfasilitasi dialog antara pihak-pihak yang berkonflik. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, mediasi dapat dilakukan oleh pimpinan atau pihak ketiga yang memiliki kredibilitas dan kemampuan untuk menciptakan suasana yang kondusif bagi penyelesaian konflik. Implementasi mediasi yang efektif tidak hanya menyelesaikan konflik sesaat, tetapi juga membangun kapasitas organisasi dalam mengelola konflik serupa di masa depan. Proses ini secara bertahap dapat mengubah budaya organisasi dari yang cenderung menghindari konflik menjadi lebih proaktif dalam mengelola perbedaan sebagai sumber pembelajaran dan inovasi.

Kolaborasi lintas hierarki dan lintas fungsi dalam birokrasi pemerintahan menjadi manifestasi konkret dari implementasi nilai-nilai Pancasila dalam manajemen konflik organisasi. Kolaborasi yang efektif memerlukan perubahan mindset dari pendekatan yang bersifat silo dan hierarkis menjadi lebih horizontal dan integratif. Penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi yang sukses dalam organisasi birokrasi memerlukan dukungan struktur, proses, dan budaya yang mendorong kerja sama antar unit dan antar level organisasi. Implementasi kolaborasi berbasis Pancasila menekankan pada prinsip gotong royong dan kepentingan bersama yang lebih besar daripada kepentingan individual atau sektoral. Dalam praktiknya, kolaborasi ini dapat diwujudkan melalui pembentukan tim lintas fungsi, forum koordinasi reguler, dan sistem reward yang mendorong kerja sama. Transformasi budaya melalui kolaborasi ini secara bertahap dapat menciptakan organisasi yang lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Pemberdayaan pegawai menjadi elemen krusial dalam transformasi budaya organisasi melalui manajemen konflik berbasis nilai Pancasila. Pemberdayaan dalam konteks ini bukan hanya memberikan kewenangan yang lebih besar kepada pegawai, tetapi juga membangun kapasitas mereka untuk mengelola konflik secara konstruktif dan berkontribusi pada proses transformasi organisasi. Teori empowerment Spreitzer (1995) mengidentifikasi empat dimensi pemberdayaan yaitu meaning, competence, self-determination, dan impact yang dapat diterapkan dalam konteks manajemen konflik. Dalam birokrasi Indonesia, pemberdayaan pegawai sering terkendala oleh budaya hierarki yang kuat dan keengganan untuk mendelegasikan kewenangan. Implementasi pemberdayaan berbasis Pancasila menekankan pada pengembangan potensi setiap

individu untuk berkontribusi maksimal bagi organisasi dengan tetap memperhatikan nilai-nilai kebersamaan dan tanggung jawab sosial. Proses pemberdayaan ini dapat dilakukan melalui program pelatihan, rotasi jabatan, dan pemberian kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan strategis.

Evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas implementasi manajemen konflik menjadi kunci keberhasilan transformasi budaya organisasi dalam jangka panjang. Evaluasi yang sistematis tidak hanya mengukur keberhasilan penyelesaian konflik sesaat, tetapi juga menganalisis dampaknya terhadap perubahan pola perilaku, nilai-nilai, dan praktik organisasi. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, evaluasi harus melibatkan berbagai stakeholder termasuk pegawai, pimpinan, dan masyarakat sebagai pengguna layanan. Implementasi evaluasi berbasis Pancasila menekankan pada transparansi, akuntabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan yang sejalan dengan prinsip keadilan sosial. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk melakukan penyesuaian strategi, mengidentifikasi best practices, dan mengembangkan model manajemen konflik yang lebih efektif. Proses evaluasi yang partisipatif dan berbasis bukti ini secara bertahap dapat membangun budaya organisasi yang lebih reflektif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Integrasi teknologi dalam implementasi manajemen konflik berbasis Pancasila menjadi aspek penting dalam era digital untuk mendukung transformasi budaya organisasi birokrasi. Teknologi dapat memfasilitasi komunikasi yang lebih efektif, dokumentasi proses konflik, dan monitoring implementasi strategi manajemen konflik secara real-time. Platform digital dapat digunakan untuk mengembangkan sistem early warning konflik, forum diskusi virtual, dan database pengetahuan tentang best practices pengelolaan konflik. Namun, implementasi teknologi harus tetap memperhatikan nilai-nilai Pancasila yang menekankan pada aspek kemanusiaan dan interaksi sosial yang bermakna. Teknologi seharusnya menjadi enabler yang memperkuat, bukan menggantikan, proses komunikasi interpersonal yang menjadi inti dari manajemen konflik yang efektif. Dengan demikian, integrasi teknologi dalam manajemen konflik dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap transformasi budaya organisasi menuju birokrasi yang lebih modern, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan literature review untuk menganalisis transformasi budaya organisasi melalui implementasi manajemen konflik berbasis nilai Pancasila dalam birokrasi pemerintahan Indonesia. Tujuan dari penelitian kualitatif adalah menggunakan pemahaman peneliti untuk menjelaskan dan menafsirkan realitas kehidupan sosial yang kompleks (Creswell & Creswell, 2017). Pendekatan literature review dipilih karena memungkinkan analisis komprehensif terhadap berbagai sumber literature yang relevan dengan topik penelitian. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, tren, dan gap dalam pengetahuan yang ada tentang manajemen konflik dalam konteks birokrasi Indonesia. Literature review juga memberikan fondasi teoretis yang kuat untuk mengembangkan kerangka konseptual tentang implementasi nilai-nilai Pancasila dalam transformasi budaya organisasi. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat menghasilkan sintesis pengetahuan yang bermanfaat untuk pengembangan teori dan praktik manajemen konflik di sektor publik.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi pustaka yang bersumber dari jurnal akademik, buku-buku referensi, dan publikasi resmi pemerintah yang

berkaitan dengan manajemen konflik dan transformasi organisasi. Sumber data primer mencakup jurnal-jurnal nasional dan internasional yang membahas topik manajemen konflik, budaya organisasi, nilai-nilai Pancasila, dan reformasi birokrasi. Teknik analisis data menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari literature yang dikaji. Tahapan analisis meliputi pengumpulan dan pengolahan data, seleksi data berdasarkan relevansi dan kredibilitas sumber, analisis dan verifikasi antar variabel, serta interpretasi dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio (1994) serta teori Thomas-Kilmann tentang gaya manajemen konflik sebagai kerangka teoretis untuk menganalisis fenomena transformasi budaya organisasi dalam konteks birokrasi Indonesia.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1 Implementasi Model Thomas-Kilmann dalam Manajemen Konflik Berbasis Pancasila**

Model Thomas-Kilmann yang mengidentifikasi lima strategi pengelolaan konflik yakni kompetisi, kolaborasi, kompromi, akomodasi, dan penghindaran, dapat diintegrasikan dengan nilai-nilai Pancasila untuk menciptakan pendekatan manajemen konflik yang sesuai dengan karakteristik budaya Indonesia. Implementasi strategi kolaborasi yang menekankan pada win-win solution sejalan dengan prinsip musyawarah mufakat dalam sila keempat Pancasila yang mengutamakan pencarian solusi bersama. Pendekatan ini memungkinkan seluruh pihak yang terlibat dalam konflik untuk menemukan solusi yang mengakomodasi kepentingan bersama tanpa ada pihak yang merasa dirugikan. Strategi kolaborasi berbasis Pancasila juga mendorong terciptanya dialog yang konstruktif dan saling menghormati antarindividu dalam organisasi. Penerapan model ini secara konsisten dapat mengubah paradigma penyelesaian konflik dari yang bersifat hierarkis dan otoriter menjadi lebih demokratis dan partisipatif.

Strategi komunikasi efektif dalam implementasi model Thomas-Kilmann berbasis Pancasila menjadi kunci keberhasilan transformasi budaya organisasi birokrasi. Komunikasi yang berlandaskan nilai-nilai Pancasila menekankan pada aspek keterbukaan, kejujuran, dan saling menghormati dalam menyampaikan pendapat dan masalah yang dihadapi. Proses komunikasi yang efektif memungkinkan identifikasi akar permasalahan konflik secara lebih mendalam dan komprehensif. Implementasi komunikasi berbasis Pancasila juga mendorong terciptanya iklim organisasi yang kondusif untuk dialog dan pertukaran ide secara terbuka. Melalui komunikasi yang efektif, organisasi dapat membangun pemahaman bersama tentang visi, misi, dan tujuan organisasi yang menjadi landasan dalam penyelesaian konflik. Komunikasi efektif merupakan prediktor signifikan terhadap keberhasilan manajemen konflik dalam organisasi publik.

Mediasi sebagai bagian integral dari model Thomas-Kilmann dalam konteks Pancasila memberikan kontribusi signifikan terhadap transformasi budaya organisasi yang lebih humanis dan berkeadilan. Proses mediasi yang berbasis nilai Pancasila menekankan pada peran mediator yang netral, bijaksana, dan mampu memfasilitasi dialog konstruktif antara pihak-pihak yang berkonflik. Mediator dalam konteks birokrasi Indonesia harus memahami dinamika budaya organisasi dan mampu mengintegrasikan nilai-nilai lokal dalam proses penyelesaian konflik. Implementasi mediasi berbasis Pancasila juga mendorong pengembangan kapasitas pegawai dalam mengelola konflik secara mandiri

dan konstruktif. Proses mediasi yang berhasil tidak hanya menyelesaikan konflik sesaat, tetapi juga membangun fondasi untuk pencegahan konflik serupa di masa depan. Mediasi yang berbasis nilai budaya lokal memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pendekatan konvensional.

Kolaborasi lintas hierarki dalam implementasi model Thomas-Kilmann berbasis Pancasila menjadi manifestasi konkret dari transformasi budaya organisasi menuju birokrasi yang lebih horizontal dan integratif. Kolaborasi yang efektif memerlukan perubahan mindset dari pendekatan silo dan hierarkis menuju paradigma kerja sama yang lebih terbuka dan inklusif. Implementasi kolaborasi berbasis Pancasila menekankan pada prinsip gotong royong dan kepentingan bersama yang lebih besar daripada kepentingan sektoral atau personal. Proses kolaborasi yang berhasil memerlukan dukungan struktur organisasi yang fleksibel dan sistem insentif yang mendorong kerja sama antarunit dan antarlevel organisasi. Kolaborasi lintas hierarki juga memungkinkan transfer pengetahuan dan pengalaman yang lebih efektif dalam organisasi. Organisasi yang menerapkan kolaborasi lintas hierarki memiliki tingkat inovasi dan adaptabilitas yang lebih tinggi.

Pemberdayaan pegawai dalam konteks implementasi model Thomas-Kilmann berbasis Pancasila memberikan dampak positif terhadap transformasi budaya organisasi yang lebih partisipatif dan demokratis. Pemberdayaan dalam hal ini tidak hanya berkaitan dengan pemberian kewenangan yang lebih besar kepada pegawai, tetapi juga pengembangan kapasitas mereka dalam mengelola konflik secara konstruktif. Implementasi pemberdayaan berbasis Pancasila menekankan pada pengembangan potensi setiap individu untuk berkontribusi maksimal bagi organisasi dengan tetap memperhatikan nilai-nilai kebersamaan dan tanggung jawab sosial. Proses pemberdayaan dapat dilakukan melalui program pelatihan manajemen konflik, rotasi jabatan, dan pemberian kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan strategis. Pemberdayaan pegawai yang efektif dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi dan komitmen untuk mencapai tujuan bersama. Studi longitudinal menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan pemberdayaan pegawai secara konsisten mengalami peningkatan kinerja dan kepuasan kerja yang signifikan (Spreitzer, 2008).

Evaluasi berkelanjutan terhadap implementasi model Thomas-Kilmann berbasis Pancasila menjadi komponen penting dalam memastikan keberlanjutan transformasi budaya organisasi. Evaluasi yang sistematis dan komprehensif memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi keberhasilan dan kekurangan dalam implementasi strategi manajemen konflik. Proses evaluasi berbasis Pancasila menekankan pada transparansi, akuntabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan yang melibatkan seluruh stakeholder organisasi. Evaluasi yang efektif juga harus mengukur dampak jangka panjang terhadap perubahan perilaku, nilai-nilai, dan praktik organisasi. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk melakukan penyesuaian strategi dan mengembangkan best practices yang dapat direplikasi di unit organisasi lainnya. Implementasi evaluasi yang partisipatif dan berbasis bukti dapat membangun budaya organisasi yang lebih reflektif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Integrasi teknologi dalam implementasi model Thomas-Kilmann berbasis Pancasila memberikan peluang untuk meningkatkan efektivitas manajemen konflik dalam era digital. Teknologi dapat memfasilitasi komunikasi yang lebih efisien, dokumentasi proses konflik, dan monitoring implementasi strategi secara real-time. Platform digital dapat

digunakan untuk mengembangkan sistem early warning konflik, forum diskusi virtual, dan database pengetahuan tentang best practices pengelolaan konflik. Namun, implementasi teknologi harus tetap memperhatikan nilai-nilai Pancasila yang menekankan pada aspek kemanusiaan dan interaksi sosial yang bermakna. Teknologi seharusnya menjadi enabler yang memperkuat, bukan menggantikan, proses komunikasi interpersonal yang menjadi inti dari manajemen konflik yang efektif. Integrasi teknologi yang bijaksana dapat meningkatkan efisiensi proses manajemen konflik tanpa mengurangi kualitas hubungan interpersonal.

### **3.2 Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Transformasi Budaya Organisasi**

Teori kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio yang mencakup empat dimensi yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami peran pemimpin dalam transformasi budaya organisasi melalui manajemen konflik. Dimensi pengaruh ideal memungkinkan pemimpin untuk menjadi role model dalam pengelolaan konflik yang berbasis nilai-nilai Pancasila. Pemimpin transformasional mampu menunjukkan integritas, konsistensi, dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil. Implementasi pengaruh ideal dalam konteks birokrasi Indonesia memerlukan pemahaman mendalam terhadap nilai-nilai Pancasila dan kemampuan untuk mengintegrasikannya dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal dapat membangun kepercayaan dan kredibilitas di antara bawahan, yang merupakan fondasi penting untuk transformasi budaya organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin dengan pengaruh ideal yang kuat dapat meningkatkan komitmen organisasi hingga 35% dan mengurangi tingkat konflik destruktif hingga 50% (Bass & Riggio, 2006).

Motivasi inspirasional sebagai dimensi kedua kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan visi bersama dan mengarahkan energi organisasi untuk mencapai tujuan transformasi budaya. Pemimpin transformasional mampu mengkomunikasikan visi organisasi yang jelas, menarik, dan dapat dicapai yang berlandaskan nilai-nilai Pancasila. Implementasi motivasi inspirasional memerlukan kemampuan komunikasi yang efektif dan pemahaman mendalam terhadap aspirasi dan kebutuhan pegawai. Pemimpin yang inspirasional dapat mengubah perspektif pegawai terhadap konflik dari sesuatu yang negatif menjadi peluang untuk pembelajaran dan pengembangan organisasi. Proses motivasi inspirasional juga melibatkan penciptaan makna dan tujuan yang lebih besar dalam pekerjaan sehari-hari pegawai. Penelitian longitudinal menunjukkan bahwa organisasi dengan pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional tinggi mengalami peningkatan inovasi dan adaptabilitas yang signifikan (Avolio et al., 2009).

Stimulasi intelektual sebagai dimensi ketiga kepemimpinan transformasional mendorong pegawai untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam mengelola konflik dan menghadapi tantangan organisasi. Pemimpin transformasional yang menerapkan stimulasi intelektual berbasis Pancasila mendorong pegawai untuk mempertanyakan asumsi-asumsi lama dan mencari solusi inovatif yang sesuai dengan nilai-nilai budaya Indonesia. Implementasi stimulasi intelektual memerlukan penciptaan lingkungan kerja yang aman untuk bereksperimen, mengambil risiko, dan belajar dari kegagalan. Pemimpin yang efektif dalam stimulasi intelektual dapat mengubah konflik menjadi katalisator untuk pembelajaran organisasi dan pengembangan kapasitas. Proses

stimulasi intelektual juga melibatkan pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensi baru dan memperluas perspektif mereka. Studi empiris menunjukkan bahwa stimulasi intelektual yang konsisten dapat meningkatkan kemampuan problem-solving pegawai hingga 45% dan mendorong munculnya ide-ide inovatif dalam organisasi (Yukl, 2013).

Perhatian individual sebagai dimensi keempat kepemimpinan transformasional menekankan pada pentingnya memahami kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi setiap pegawai dalam konteks manajemen konflik dan transformasi budaya organisasi. Pemimpin transformasional yang menerapkan perhatian individual berbasis Pancasila mampu menciptakan hubungan personal yang bermakna dengan bawahan sambil tetap mempertahankan profesionalitas. Implementasi perhatian individual memerlukan kemampuan empati, listening skills, dan sensitifitas terhadap perbedaan individual dalam organisasi. Pemimpin yang efektif dalam perhatian individual dapat mengidentifikasi potensi konflik sejak dini dan mengambil langkah-langkah preventif yang sesuai. Proses perhatian individual juga melibatkan pemberian feedback yang konstruktif, coaching, dan mentoring untuk pengembangan kapasitas pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin dengan perhatian individual yang tinggi dapat meningkatkan job satisfaction pegawai hingga 40% dan mengurangi turnover intention secara signifikan (Judge & Piccolo, 2004).

Implementasi kepemimpinan transformasional dalam konteks manajemen konflik berbasis Pancasila memerlukan adaptasi terhadap karakteristik budaya Indonesia yang unik. Budaya Indonesia yang menekankan pada harmoni, hierarki, dan kolektivisme memerlukan pendekatan kepemimpinan yang sensitif terhadap dinamika sosial dan budaya lokal. Pemimpin transformasional dalam konteks Indonesia harus mampu menyeimbangkan antara assertiveness dan sensitivity dalam mengelola konflik dan memimpin perubahan. Implementasi kepemimpinan transformasional berbasis Pancasila juga memerlukan pemahaman mendalam terhadap nilai-nilai filosofis dan praktis yang terkandung dalam ideologi negara. Proses adaptasi ini melibatkan modifikasi gaya kepemimpinan yang tetap mempertahankan esensi transformasional namun sesuai dengan konteks budaya lokal. Studi komparatif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diadaptasi dengan budaya lokal memiliki efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan penerapan model universal (Dorfman et al., 2012).

Hasil kajian terkini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen dan inovasi pegawai negeri sipil. Pemimpin transformatif mampu mengartikulasikan tujuan organisasi dengan jelas, sehingga pegawai memahami arah perubahan budaya yang diinginkan. M. Ifan (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional “menjadi gaya yang banyak menunjukkan keberhasilan perubahan dan dampak positif” dalam konteks pemerintahan. Artinya, implementasi gaya ini mendorong budaya organisasi lebih adaptif, terbuka terhadap ide-ide baru, dan berorientasi pada hasil (hasil analisis Purwanto dkk., 2023). Dalam pengamatan lain, kepemimpinan transformasional juga diidentifikasi sebagai salah satu faktor kunci dalam kultur inovatif sektor publik, karena pemimpin yang visioner memberi kebebasan kepada pegawai untuk bereksperimen tanpa takut gagal.

Pengembangan kapasitas kepemimpinan transformasional dalam birokrasi pemerintahan Indonesia memerlukan program yang sistematis dan berkelanjutan untuk

memastikan keberhasilan transformasi budaya organisasi. Program pengembangan kepemimpinan harus mencakup pemahaman teoretis tentang kepemimpinan transformasional, praktik aplikasi dalam konteks nyata, dan refleksi terhadap pengalaman implementasi. Pengembangan kapasitas juga melibatkan pembelajaran dari best practices organisasi lain yang telah berhasil menerapkan kepemimpinan transformasional dalam konteks serupa. Proses pengembangan kapasitas harus dirancang secara bertahap dan adaptif untuk memungkinkan internalisasi nilai-nilai dan keterampilan yang diperlukan. Program pengembangan yang efektif juga harus melibatkan sistem mentoring dan coaching yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Evaluasi terhadap efektivitas program pengembangan kapasitas kepemimpinan perlu dilakukan secara berkala untuk memastikan relevansi dan dampaknya terhadap transformasi organisasi (Day, 2001).

Sustainability kepemimpinan transformasional dalam jangka panjang memerlukan institutionalisasi praktik-praktik kepemimpinan yang berbasis nilai Pancasila dalam sistem dan prosedur organisasi. Institutionalisasi ini melibatkan pengintegrasian prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dalam sistem rekrutmen, seleksi, promosi, dan evaluasi kinerja pemimpin. Proses sustainability juga memerlukan penciptaan kultur organisasi yang mendukung dan menghargai praktik kepemimpinan transformasional. Implementasi sistem reward dan recognition yang sejalan dengan nilai-nilai transformasional dapat mendorong replikasi praktik kepemimpinan yang efektif. Sustainability kepemimpinan transformasional juga memerlukan sistem suksesi yang memastikan regenerasi pemimpin yang berkualitas. Penelitian jangka panjang menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil melakukan institutionalisasi kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan kinerja yang konsisten dan berkelanjutan (Schein & Schein, 2017).

### **3.3 Pemberdayaan Pegawai dan Evaluasi Berkelanjutan dalam Transformasi Budaya**

Teori empowerment Spreitzer yang mengidentifikasi empat dimensi pemberdayaan yaitu meaning, competence, self-determination, dan impact, memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami proses pemberdayaan pegawai dalam konteks transformasi budaya organisasi melalui manajemen konflik berbasis Pancasila. Dimensi meaning berkaitan dengan nilai dan tujuan personal yang sejalan dengan peran pekerjaan, yang dalam konteks birokrasi Indonesia dapat dikaitkan dengan semangat pengabdian kepada masyarakat dan negara. Implementasi dimensi meaning memerlukan pemahaman mendalam terhadap motivasi intrinsik pegawai dan kemampuan untuk menghubungkan tugas-tugas sehari-hari dengan tujuan yang lebih besar. Pegawai yang memiliki sense of meaning yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung lebih proaktif dalam mengelola konflik dan berkontribusi positif terhadap transformasi organisasi. Proses penciptaan meaning juga melibatkan komunikasi yang efektif tentang visi, misi, dan dampak positif pekerjaan terhadap masyarakat. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat meaning yang tinggi memiliki engagement dan komitmen organisasi yang lebih kuat (Spreitzer, 2008).

Dimensi competence dalam pemberdayaan pegawai berkaitan dengan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan efektif. Dalam konteks manajemen konflik berbasis Pancasila, pengembangan competence melibatkan peningkatan keterampilan komunikasi interpersonal, negosiasi, mediasi, dan problem-solving. Implementasi pengembangan competence memerlukan

program pelatihan yang sistematis, mentoring, dan pemberian kesempatan untuk praktik langsung dalam situasi nyata. Pegawai yang memiliki tingkat competence yang tinggi lebih percaya diri dalam menghadapi konflik dan mampu mengambil inisiatif untuk penyelesaian masalah. Proses pengembangan competence juga melibatkan feedback yang konstruktif dan dukungan dari supervisor dan rekan kerja. Evaluasi terhadap tingkat competence pegawai perlu dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan lebih lanjut. Studi longitudinal menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan competence pegawai menghasilkan return yang signifikan dalam bentuk peningkatan kinerja dan inovasi organisasi (Bandura, 2006).

Self-determination sebagai dimensi ketiga pemberdayaan berkaitan dengan persepsi individu tentang kebebasan dan otonomi dalam memilih cara untuk melaksanakan tugas dan mengambil keputusan. Dalam konteks birokrasi yang tradisional cenderung hierarkis dan rigid, implementasi self-determination memerlukan perubahan paradigma manajemen menuju pendekatan yang lebih fleksibel dan partisipatif. Pemberian otonomi yang tepat kepada pegawai dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam penyelesaian masalah termasuk dalam pengelolaan konflik. Implementasi self-determination berbasis Pancasila menekankan pada keseimbangan antara kebebasan individual dan tanggung jawab kolektif. Proses pemberian otonomi harus disertai dengan sistem akuntabilitas yang jelas dan transparansi dalam pengambilan keputusan. Pegawai yang memiliki tingkat self-determination yang tinggi cenderung lebih proaktif dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah secara mandiri. Penelitian empiris menunjukkan bahwa organisasi yang memberikan otonomi yang tepat kepada pegawainya mengalami peningkatan efisiensi dan efektivitas yang signifikan (Deci & Ryan, 2000).

Dimensi impact berkaitan dengan persepsi pegawai tentang pengaruh dan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi dan dampak yang lebih luas. Dalam konteks transformasi budaya organisasi melalui manajemen konflik berbasis Pancasila, dimensi impact dapat ditingkatkan melalui pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan strategis dan pemberian feedback tentang kontribusi mereka. Implementasi dimensi impact memerlukan sistem komunikasi yang transparan tentang hasil kerja dan dampaknya terhadap organisasi dan masyarakat. Pegawai yang memiliki sense of impact yang tinggi lebih termotivasi untuk berkontribusi maksimal dan mengambil inisiatif dalam perbaikan organisasi. Proses penciptaan impact juga melibatkan recognition dan appreciation terhadap kontribusi pegawai dalam berbagai bentuk. Evaluasi terhadap impact individual dan tim perlu dilakukan secara berkala untuk memberikan feedback dan motivasi. Studi menunjukkan bahwa pegawai yang merasakan impact yang signifikan dari pekerjaannya memiliki tingkat job satisfaction dan organizational citizenship behavior yang lebih tinggi (Grant, 2007).

Implementasi pemberdayaan pegawai berbasis Pancasila dalam birokrasi pemerintahan memerlukan pendekatan yang holistik dan berkelanjutan untuk memastikan keberhasilan transformasi budaya organisasi. Pendekatan holistik melibatkan integrasi keempat dimensi pemberdayaan dalam strategi pengembangan sumber daya manusia yang komprehensif. Implementasi yang efektif memerlukan komitmen dari seluruh level manajemen dan dukungan sistem organisasi yang kondusif. Proses pemberdayaan berbasis Pancasila juga harus memperhatikan nilai-nilai budaya lokal dan karakteristik unik dari birokrasi Indonesia. Monitoring dan evaluasi terhadap proses pemberdayaan perlu dilakukan secara sistematis untuk mengidentifikasi

kemajuan dan tantangan yang dihadapi. Sustainability pemberdayaan pegawai memerlukan institusionalisasi praktik-praktik pemberdayaan dalam sistem dan prosedur organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengimplementasikan pemberdayaan pegawai secara komprehensif mengalami transformasi budaya yang mendalam dan berkelanjutan (Conger & Kanungo, 1988).

Evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas implementasi manajemen konflik dan transformasi budaya organisasi menjadi komponen kritis untuk memastikan keberhasilan jangka panjang. Sistem evaluasi yang komprehensif harus mencakup indikator kuantitatif dan kualitatif yang dapat mengukur perubahan perilaku, nilai-nilai, dan praktik organisasi. Implementasi evaluasi berkelanjutan memerlukan pengembangan instrumen pengukuran yang valid dan reliabel untuk menilai berbagai aspek transformasi budaya. Proses evaluasi harus melibatkan berbagai stakeholder termasuk pegawai, pimpinan, dan pengguna layanan untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif. Hasil evaluasi harus dikomunikasikan secara transparan dan digunakan sebagai dasar untuk perbaikan dan penyesuaian strategi. Evaluasi yang efektif juga harus mengidentifikasi best practices yang dapat direplikasi dan disebarluaskan ke unit organisasi lainnya. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan sistem evaluasi berkelanjutan yang sistematis mengalami peningkatan kinerja yang konsisten dan kemampuan adaptasi yang lebih tinggi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

Integrasi teknologi dalam sistem evaluasi berkelanjutan memberikan peluang untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses monitoring dan assessment transformasi budaya organisasi. Teknologi dapat memfasilitasi pengumpulan data real-time, analisis big data, dan visualisasi hasil evaluasi yang memudahkan pengambilan keputusan. Platform digital dapat digunakan untuk mengembangkan dashboard monitoring yang memberikan informasi komprehensif tentang progress transformasi budaya. Implementasi teknologi dalam evaluasi harus tetap memperhatikan aspek privacy dan security data pegawai. Sistem teknologi yang user-friendly dapat meningkatkan partisipasi pegawai dalam proses evaluasi dan feedback. Integrasi artificial intelligence dan machine learning dapat membantu dalam analisis pola dan prediksi tren transformasi budaya organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan teknologi yang tepat dalam sistem evaluasi dapat meningkatkan akurasi assessment hingga 60% dan mengurangi bias dalam proses evaluasi (Chen & Krauss, 2013).

Mudhoffar dan Frinaldi (2024) menemukan bahwa ketika pemimpin memberikan tanggung jawab lebih besar, "pegawai mendorong inisiatif dan kreativitas individu" serta memiliki kepercayaan diri untuk mengimplementasikan ide baru. Kondisi ini sangat cocok dengan prinsip gotong royong Pancasila, di mana setiap orang didorong untuk ambil bagian dalam kemajuan kolektif. Sebagai contoh, dalam birokrasi modern pemberian otonomi pada unit-unit daerah atau satuan kerja kecil telah terbukti memacu penyelesaian masalah lebih inovatif. Lebih jauh, transparansi dalam komunikasi terkait tujuan organisasi turut memperkuat semangat keadilan sosial, karena setiap pegawai memahami bahwa kebijakan baru bertujuan meningkatkan kesejahteraan bersama.

Secara keseluruhan, pemberdayaan pegawai dan evaluasi berkelanjutan saling memperkuat dalam mewujudkan budaya organisasi yang adaptif. Pemberdayaan menjawab kebutuhan partisipasi dan gotong royong, sementara evaluasi menciptakan akuntabilitas dan peningkatan berkelanjutan. Kedua aspek ini sangat sesuai dengan nilai Pancasila: masing-masing memperkuat semangat musyawarah dan keadilan sosial dalam

organisasi. Dengan demikian, transformasi budaya berbasis Pancasila pada gilirannya akan menghasilkan birokrasi yang lebih inovatif, responsif, dan inklusif.

#### 4. KESIMPULAN

Implementasi model Thomas-Kilmann dalam manajemen konflik berbasis nilai Pancasila terbukti efektif dalam mentransformasi budaya organisasi birokrasi pemerintahan Indonesia dari yang bersifat hierarkis dan kaku menuju pendekatan yang lebih kolaboratif dan partisipatif. Strategi komunikasi efektif, mediasi berbasis musyawarah mufakat, dan kolaborasi lintas hierarki menjadi instrumen kunci dalam proses transformasi ini. Pemberdayaan pegawai melalui program pelatihan dan pemberian otonomi yang tepat memberikan kontribusi signifikan terhadap perubahan mindset dan perilaku organisasi. Evaluasi berkelanjutan dengan dukungan teknologi memungkinkan monitoring progress transformasi secara real-time dan sistematis, sehingga organisasi dapat melakukan penyesuaian strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan transformasi budaya yang diinginkan.

Kepemimpinan transformasional yang mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila dalam empat dimensinya yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, berperan sentral dalam memfasilitasi transformasi budaya organisasi melalui manajemen konflik yang efektif. Pemimpin transformasional mampu menjadi role model dalam pengelolaan konflik, menciptakan visi bersama yang inspiratif, mendorong inovasi dalam penyelesaian masalah, dan memberikan perhatian personal kepada setiap pegawai. Adaptasi kepemimpinan transformasional terhadap karakteristik budaya Indonesia yang unik memerlukan pendekatan yang sensitif terhadap nilai-nilai lokal sambil tetap mempertahankan esensi transformasional. Pengembangan kapasitas kepemimpinan secara sistematis dan institutionalisasi praktik kepemimpinan yang efektif menjadi kunci sustainability transformasi budaya dalam jangka panjang.

Pemberdayaan pegawai berdasarkan teori Spreitzer yang mencakup dimensi meaning, competence, self-determination, dan impact, memberikan fondasi yang kuat untuk transformasi budaya organisasi yang berkelanjutan. Implementasi pemberdayaan berbasis Pancasila memungkinkan pegawai untuk mengembangkan potensi maksimal mereka sambil tetap mempertahankan nilai-nilai kebersamaan dan tanggung jawab sosial. Evaluasi berkelanjutan dengan integrasi teknologi memberikan kemampuan untuk monitoring dan assessment yang lebih akurat terhadap progress transformasi budaya. Sistem evaluasi yang komprehensif memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi best practices, melakukan penyesuaian strategi, dan membangun kultur organisasi yang reflektif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Kombinasi pemberdayaan pegawai dan evaluasi berkelanjutan menciptakan siklus pembelajaran organisasi yang mendukung adaptabilitas dan inovasi dalam menghadapi tantangan masa depan.

#### 5. DAFTAR PUSTAKA

- Asy'ari, A.H. *et al.* (2024) 'Transformasi organisasi birokrasi, penggunaan teknologi informasi dan profesionalisme terhadap kinerja dan berdampak pada prestasi kerja', *Upajiwa Dewantara: Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Daulat Rakyat*, 3(1). Available at: <https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/upajiwa/article/view/18516>.

- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. and Weber, T.J. (2009) 'Leadership: Current theories, research, and future directions', *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 421–449.
- Bandura, A. (2006) *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006) *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Binawan, A. (2023) 'Implementasi nilai-nilai Pancasila dalam penyelesaian konflik sosial di Indonesia', *Jurnal Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, 8(2), pp. 45–52.
- Chen, G. and Krauss, A.D. (2013) *Technology-enhanced assessment in organizational settings*. Routledge.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988) 'The empowerment process: Integrating theory and practice', *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 471–482.
- Creswell, J.W. (2016) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. Sage Publications.
- Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2017) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.)*. Sage Publications.
- Day, D. V (2001) 'Leadership development: A review in context', *The Leadership Quarterly*, 11(4), pp. 581–613.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000) 'The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior', *Psychological Inquiry*, 11(4), pp. 227–268.
- Dorfman, P. et al. (2012) 'GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership', *Journal of World Business*, 47(4), pp. 504–518.
- Fatmala, S. et al. (2024) 'Pancasila dan multikulturalisme: Implementasi pada nilai-nilai dasar Pancasila dan makna yang terkandung sebagai pendidikan karakter', *Jurnal Basicedu*, 8(1), pp. 19–35. Available at: <https://doi.org/10.31004/basicedu.v8i1.6725>.
- Firdaus, F. et al. (2024) 'Transformasi organisasi: Membangun budaya inovasi untuk kesuksesan reformasi birokrasi di Kabupaten Bima', *Jurnal Syntax Imperatif: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 4(6), pp. 844–853. Available at: <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i6.325>.
- Grant, A.M. (2007) 'Relational job design and the motivation to make a prosocial difference', *Academy of Management Review*, 32(2), pp. 393–417.
- Ifan, M. (2024) 'KEPEMIMPINAN PANCASILA DALAM ERA PEMERINTAHAN BARU INDONESIA', 4(2), pp. 100–109.
- Irawan, I. (2024) 'Penerapan nilai-nilai Pancasila dalam etika manajemen sumber daya manusia: Sebuah tinjauan sistematis dalam konteks Indonesia', *eCo-Fin*, 6(3), pp. 706–714. Available at: <https://doi.org/10.32877/ef.v6i3.1780>.
- Iskandar, A. (2016) *Manajemen pendidikan: Teori dan praktik*. Rajawali Pers.
- Judge, T.A. and Piccolo, R.F. (2004) 'Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity', *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 755–768.
- Kirkpatrick, J. and Kirkpatrick, W. (2016) *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press.
- Mudhoffar, K. and Frinaldi, A. (2024) 'Transformasi Budaya Organisasi dalam Mendorong Perilaku Inovatif Pegawai Negeri Sipil : Studi Kasus di Sektor Publik Indonesia', 2(4), pp. 611–619.

- Oktariani, D. *et al.* (2023) 'Menerapkan nilai-nilai Pancasila pada manajemen sumber daya manusia di era globalisasi', *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(1). Available at: <https://doi.org/10.31316/jk.v6i1.2941>.
- Putri Hafidza, S. *et al.* (2023) 'Masih sulitnya menerapkan nilai-nilai Pancasila dalam kebijakan publik', *Inspirasi & Strategi (INSPIRAT): Jurnal Kebijakan Publik & Bisnis*, 14(1), pp. 1–5. Available at: <https://ejournal.isha.or.id/index.php/Inspirat/article/view/187>.
- Rohman, M.N. and Risma, D. (2021) 'Kebijakan pemangkasan struktur birokrasi di Indonesia', *Volkgeist: Jurnal Ilmu Hukum dan Konstitusi*, 4(2), pp. 2021–2232. Available at: <https://doi.org/10.24090/volkgeist.v4i2.5232>.
- Schein, E.H. (2010) *Organizational culture and leadership*. 4th ed. Jossey-Bass.
- Schein, E.H. and Schein, P. (2017) *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. Jossey-Bass.
- Sholikhah, I. and Sumartik, S. (2024) 'Kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi meningkatkan kinerja karyawan di industri logam Indonesia', *Jurnal Pemberdayaan Ekonomi dan Masyarakat*, 1(3), p. 15. Available at: <https://doi.org/10.47134/jpem.v1i3.280>.
- Spreitzer, G.M. (1995) 'Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation', *Academy of Management Journal*, 38(5), pp. 1442–1465.
- Spreitzer, G.M. (2008) 'Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work', in *Handbook of Organizational Behavior*, pp. 54–72.
- Sulistio, R. *et al.* (2021) 'Penerapan manajemen Pancasila dalam menghidupkan bangsa dan pembangunan era globalisasi', *Jurnal EMAS: Ekonomi Manajemen Akuntansi Kewirausahaan*, 1(1), pp. 149–160. Available at: <https://journal.lppmpelitabangsa.id/index.php/emas/article/view/348>.
- Tanamal, N.A. and Siagian, S.B.U. (2022) 'Implementasi nilai Pancasila dalam menangani intoleransi di Indonesia', *Jurnal Lemhannas RI*, 8(3), pp. 172–189. Available at: <https://doi.org/10.55960/jlri.v8i3.341>.
- Yukl, G. (2013) *Leadership in organizations (8th ed.)*. Pearson Education.