

MENDORONG INOVASI KEORGANISASIAN DI SEKTOR PUBLIK: PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DALAM MEMBENTUK BUDAYA INOVASI

A. Rizal Khabibi^{1,2}

¹Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Lamongan

²Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
Email: khabibiarizal@gmail.com

ABSTRAK

Organisasi sektor publik, seperti pemerintahan, seringkali mendapatkan stigma sebagai organisasi yang kaku dan kurang inovatif. Banyak aspek yang mempengaruhi penerapan inovasi dalam suatu organisasi, salah satunya adalah aspek sumber daya manusia. Kepemimpinan diyakini sebagai salah satu faktor yang memegang peran penting dalam mengoptimalkan aspek sumber daya manusia dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana aspek kepemimpinan di sektor publik dapat membentuk budaya inovasi dan mendorong inovasi dalam organisasi sektor publik. Penelitian ini menggunakan desain eksploratori dan pendekatan kualitatif untuk menggali fenomena dalam organisasi sektor publik berkaitan dengan manajemen inovasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Proses pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan pada literatur dan jurnal akademik yang relevan. Dengan menganalisis literatur terkait dengan manajemen inovasi dan organisasi sektor publik, penelitian ini memberikan pandangan tentang bagaimana organisasi sektor publik dapat mendorong inovasi keorganisasian. Kerangka konseptual yang diusulkan memberikan panduan teoritis kepada para akademisi dan pengetahuan praktis bagi organisasi sektor publik, memberdayakan mereka untuk mempromosikan inovasi secara efektif. Kepemimpinan transformatif muncul sebagai tema utama dalam penelitian ini, menyoroti potensinya dalam menciptakan iklim inovatif dalam organisasi. Para pemimpin didorong untuk mengadopsi karakteristik dan praktik yang mendorong inovasi, menciptakan budaya yang mendukung kreativitas, pengambilan risiko, dan perbaikan berkelanjutan. Dengan mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformatif dan membentuk budaya inovasi, organisasi sektor publik dapat beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang dan pada akhirnya meningkatkan kinerja layanan publik dan legitimasi mereka.

Kata kunci: kepemimpinan transformatif, budaya inovasi, organisasi publik, inovasi keorganisasian.

ABSTRACT

Public sector organizations, such as government institutions, often face the stigma of being perceived as rigid and lacking in innovation. Many aspects influence the implementation of innovation within an organization, and one of them is the aspect of human resources. Leadership is believed to play a crucial role in optimizing the human resource aspect within an organization. This research aims to analyze how leadership aspects in the public sector can shape an innovative culture and drive innovation within the organization. The study employs an exploratory design and a qualitative approach to explore phenomena within the public sector organization related to innovation management and its influencing factors. Data collection is conducted through a literature review of relevant academic sources and journals. By analyzing literature related to innovation management and the public sector organization, this research provides a fresh perspective on how public sector organizations can foster organizational innovation. The proposed conceptual framework offers theoretical guidance for academics and practical insights for public sector organizations, empowering them to effectively promote innovation. Transformative leadership emerges as a central theme in this research, highlighting its potential in creating an innovative climate within the organization. Leaders are encouraged to adopt characteristics and practices that promote innovation, thereby cultivating a culture that supports creativity, risk-taking, and continuous improvement. By embracing transformative leadership and nurturing an innovative culture, public sector organizations can adapt to the ever-changing needs of society and ultimately enhance their performance in delivering public services and maintaining legitimacy.

Keywords: transformative leadership, innovative culture, public organization, organizational innovation.

PENDAHULUAN

Banyak aspek yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam menerapkan inovasi, salah satunya adalah aspek sumber daya manusia. *Szczepańska-Woszczyzna* (2014) menjelaskan bahwa aspek-aspek yang berkaitan dengan manusia ini memiliki kekuatan yang cukup besar dalam membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada inovasi dan menciptakan keunggulan dalam kinerja secara berkelanjutan. Peranan sumber daya manusia dalam mendukung proses inovasi meliputi kepribadian pemimpin dalam mengelola anggota tim, kemauan dan motivasi pemimpin dalam mengambil risiko, sikap anggota, dan juga terkait dengan interaksi antara pemimpin dengan anggotanya yang membentuk budaya organisasi. Namun, jika dibandingkan dengan aspek lainnya, penelitian dan kajian mengenai aspek sumber daya manusia terhadap inovasi masih belum banyak ditemukan (*Alves et al.*, 2018). Hal tersebut yang kemungkinan menyebabkan kebanyakan organisasi masih belum banyak memberikan perhatiannya terhadap faktor-faktor yang berkaitan dengan sumber daya manusia terhadap budaya inovasi, karena dianggap sulit untuk dipahami dan dikendalikan, terkait dengan nilai, perilaku dan iklim organisasi.

Salah satu aspek sumber daya manusia yang menarik untuk dikaji dalam konteks inovasi adalah budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi sangat penting dalam membentuk lingkungan pro-inovasi, termasuk dalam konteks organisasi publik yang dituntut untuk memberikan terus melakukan perbaikan dalam memberikan pelayanan publik yang prima. Menurut *Maher* (2014), budaya organisasi menjadi faktor utama yang berdampak pada kecepatan dan frekuensi inovasi di dalam organisasi. Melalui budaya organisasi yang baik, internalisasi nilai-nilai organisasi dapat mengarahkan konsensus tujuan antara manajemen dengan anggota organisasinya. Sehingga, hal tersebut menjadi satu fungsi koordinatif karena aktivitas-aktivitas individu memainkan peranan fundamental dalam membentuk proses inovasi (*Salvato*, 2009).

Dalam mencapai budaya organisasi yang pro-inovasi, diperlukan berbagai elemen utama dalam mendukung inovasi. Beberapa kerangka telah dirumuskan untuk mengidentifikasi elemen apa

saja yang harus dipenuhi. Salah satunya adalah peran kepemimpinan dalam membentuk budaya inovasi. Kepemimpinan ideal dalam budaya inovasi harus mampu menyeimbangkan konsekuensi yang timbul dalam implementasinya (*Pisano*, 2019). Hal tersebut dikarenakan dalam mencapai budaya inovasi, organisasi harus menghadapi kondisi-kondisi tertentu yang bagi sebagian pihak menjadi sebuah ‘ancaman’ karena dapat mempengaruhi status quo. Terutama pada struktur organisasi tertentu, penerapan budaya inovasi akan cenderung lebih sulit. Misalnya organisasi dengan struktur hierarki, mereka akan menghadapi berbagai konfrontasi karena banyak nilai-nilai organisasi yang sulit untuk melebur.

Hal inilah yang mungkin dihadapi oleh organisasi sektor publik, ketika mengimplementasikan proses inovasi di dalamnya. Organisasi sektor publik (seperti pemerintahan) identik dengan sistem birokrasi yang rumit dan struktur organisasi yang hierarki dengan rentang kendali yang cukup kuat. Budaya hierarki cenderung menekankan pada rentang kendali dan berorientasi pada internal, sehingga cukup jarang ditemukan organisasi dengan budaya hierarki yang inovatif (*Büschgens et al.*, 2013). Karakteristik lain pada organisasi sektor publik juga kemungkinan menjadi penghambat mereka dalam berinovasi termasuk kompleksitas yang ada di dalamnya. Sementara, untuk mencapai tujuannya dalam memberikan pelayanan publik dan menyelesaikan permasalahan sosial, organisasi publik juga dituntut untuk terus mengikuti perkembangan teknologi dan melakukan perubahan termasuk dalam budaya organisasinya.

Pentingnya suatu organisasi dalam mengelola budaya yang pro-inovasi mendorong berbagai penelitian di bidang inovasi dan organisasi untuk mengkaji hal tersebut (misalnya *Borins*, 2002). Namun, penelitian yang ada belum banyak menyoroti tentang bagaimana organisasi sektor publik mengelola inovasi keorganisasian khususnya dalam mengembangkan budaya organisasi yang mendorong inovasi dan peran aspek kepemimpinan. Sehingga, penelitian ini mencoba untuk menjawab pertanyaan bagaimana organisasi publik dapat mendorong penciptaan inovasi keorganisasian melalui budaya inovasi dan kepemimpinan transformasional.

Struktur dari artikel ini adalah sebagai berikut. Pada bagian pertama dipaparkan beberapa kondisi empiris dan teoritis terkini serta rumusan masalah penelitian. Metode penelitian akan dibahas pada bagian kedua. Pada bagian ketiga akan dipaparkan terkait dengan hasil dan pembahasan termasuk kerangka konseptual yang diusulkan. Akhirnya, artikel ini akan ditutup dengan kesimpulan dan beberapa rekomendasi terkait dengan hasil penelitian ini.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian eksploratori untuk menggali fenomena inovasi keorganisasian di konteks organisasi sektor publik dan peran kepemimpinan transformatif serta budaya inovasi (Neuman, 2014). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan sumber data yang diperoleh dari studi kepustakaan dan literatur yang bersumber dari jurnal ilmiah yang relevan. Berdasarkan pencarian literatur dan analisis secara mendalam, kemudian diajukan kerangka pemikiran mengenai peran kepemimpinan transformatif dan budaya inovasi dalam mendorong inovasi keorganisasian di sektor publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya Inovasi dan Inovasi Keorganisasian

Menurut Sutanto (2017), inovasi keorganisasian adalah variabel yang digunakan untuk ide, perilaku, produk, layanan, teknologi, dan praktik administrasi baru yang merangsang proses dan praktik dalam organisasi untuk tujuan inovasi. Inovasi sebagai suatu proses selalu mendahului inovasi yang berwujud hasil (*outcome*) (Crossan & Apaydin, 2010). OECD (2005) merujuk inovasi keorganisasian pada pengenalan metode organisasi baru yang mendukung manajemen bisnis di dalam lingkungan kerja maupun hubungan dengan pihak eksternal. Inovasi keorganisasian di dalam lingkungan kerja berfokus pada penerapan metode-metode baru terkait distribusi tanggung jawab, pembagian tugas diantara pegawai, proses pengambilan keputusan di dalam organisasi dan aktivitas-aktivitas lain yang mendukung (Ganter & Hecker, 2014; Hervas-Oliver & Sempere-Ripoll, 2015). Lebih lanjut, Damanpour (1991) melakukan meta-analisis terhadap hubungan antara inovasi dengan variabel organisasi yang menyebutkan terdapat variabel-variabel yang

memiliki hubungan positif dengan inovasi keorganisasian dan sebaliknya. Beberapa variabel yang dinilai memiliki hubungan positif dengan inovasi keorganisasian diantaranya adalah spesialisasi, diferensiasi fungsional, profesionalisme, sikap manajer terhadap perubahan, masa kerja, keahlian teknis, intensitas administratif, sumber daya yang aman, dan komunikasi eksternal dan internal.

Inovasi adalah salah satu faktor kunci yang diperhitungkan integral untuk perusahaan berorientasi visi dalam lingkungan persaingan, di mana budaya organisasi dapat merangsang atau menghambat inovasi yang akibatnya dapat mempengaruhi kinerja keseluruhan suatu organisasi (Naranjo-Valencia et al., 2016). Budaya adhokratis dapat berdampak pada inovasi dan menghasilkan kinerja dan hasil yang marjinal. Menurut Szczepeńska-Woszczyna (2015), pegawai dalam organisasi dianggap sebagai aset tetapi juga dapat menjadi kewajiban. Jika budaya organisasi tertutup, keras, dan sulit untuk dipatuhi, menghambat pikiran kreatif, menolak pemikiran baru, mendukung nepotisme untuk penilaian kinerja, dan membahayakan nilai-nilai yang ditetapkan untuk mendorong proses inovasi, itu dapat terbukti menjadi bencana.

Menurut Gumusluoglu & Ilsev (2009), kreativitas dan inovasi pegawai adalah fungsi dari budaya organisasi, terutama di negara berkembang. Hubungan antara kreativitas pegawai dan inovasi organisasi telah didokumentasikan dengan baik oleh sejumlah penelitian konseptual dan empiris (Jaiswal & Dhar, 2015). Kunz, Schmitt & Meyer (2011) berpendapat bahwa kreativitas pegawai merupakan bagian penting dari inovasi organisasi yang ditampilkan oleh dua aspek kunci: kebaruan dan kebermaknaan. Kreativitas kemudian menjadi pondasi dasar dalam mengembangkan budaya inovasi karena dengan lingkungan yang mendorong kreativitas, pegawai dapat mengembangkan ide-ide baru dan bermanfaat maupun solusi terhadap produk, layanan, prosedur dan proses di dalam organisasi (Thatcher & Brown, 2010). Sehingga, organisasi perlu menciptakan budaya yang dapat memperkuat pemberdayaan pegawai dan pengambilan keputusan partisipatif, sementara organisasi yang paling sukses umumnya memiliki budaya terbuka, kolaboratif, dan saling

mendukung (Szczepańska-Woszczyzna, 2014). Dengan demikian, budaya ini mendukung dan memicu inovasi secara signifikan (Hogan & Coote, 2014).

Kepemimpinan dalam Mendorong Budaya Inovasi

Kajian organisasi dan kepemimpinan seperti tidak dapat dipisahkan. Dalam organisasi, kepemimpinan memegang peran penting dalam menciptakan budaya organisasi. Berbagai literatur mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah proses yang memungkinkan, memotivasi dan mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan tertentu yang akan membantu sebuah organisasi menjadi lebih efektif (Ramos-Garza & Ramos-Garza, 2019). Kotter (2001) menyebutkan terdapat tiga tugas penting yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Pertama, pemimpin perlu mengartikulasikan tujuan, menentukan arah yang jelas bagi organisasi, dan merumuskan strategi yang memungkinkannya dalam mencapai visinya. Kedua, pemimpin perlu mengomunikasikan visi ini dan menyelaraskan orang untuk bergerak ke arah yang sama. Dan ketiga, agar hal tersebut terwujud, pemimpin perlu menginspirasi dan memotivasi orang untuk memunculkan inisiatif yang memungkinkan mereka berhasil menangani perubahan.

Bagi organisasi yang ingin mencapai keunggulan dalam kinerjanya, mereka perlu melakukan inovasi secara terus menerus, dan untuk melakukan hal tersebut organisasi membutuhkan kombinasi yang tepat antara pemimpin, orang-orang bertalenta, karakteristik organisasi dan budaya (Ramos-Garza & Ramos-Garza, 2019). Berbagai penelitian menyebutkan dua gaya kepemimpinan populer yang berkorelasi dengan inovasi, yaitu kepemimpinan transformatif dan transaksional yang dilaporkan memiliki hubungan yang berbeda kepada kreativitas pegawai dan inovasi keorganisasian (Cheung & Wong, 2011; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Kim & Lee, 2011; Schweitzer, 2014; Si & Wei, 2012). Nguyen et al. (2021) menyebutkan dalam penelitiannya tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan inovasi keorganisasian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif cenderung mendorong budaya inovasi di dalam perusahaan kopi milik negara di Vietnam, dan sebaliknya kepemimpinan

transaksional cenderung tidak mendorong budaya inovasi. Secara teoritis, kepemimpinan transformatif diasosiasikan dengan iklim dan budaya organisasi yang memfasilitasi aktivitas-aktivitas yang berisiko dan mendorong inovasi (Bass & Avolio, 1993). Sebaliknya, konsep kepemimpinan transaksional menyatakan bahwa pemimpin transaksional cenderung untuk bekerja pada sistem yang telah terbentuk dan bertindak pada kepentingan pribadinya (Howell & Avolio, 1993). Dengan kata lain, kepemimpinan transaksional dapat dihubungkan dengan otoritas birokrasi dan kebenaran di dalam organisasi (Nguyen et al., 2021).

Dalam perspektif transformatif, kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mengubah sebuah visi menjadi kenyataan. Organisasi membutuhkan pemimpin yang transformatif ketika mereka menghadapi lingkungan yang tidak stabil, dinamis dan kompleks, dan perlu melakukan perubahan untuk dapat bertahan. Tiga faktor utama yang membentuk kepemimpinan transformatif, yaitu karisma-inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass, Avolio & Atwater, 1996). Pertama, pemimpin karismatik-inspirasional adalah panutan yang para pengikutnya berusaha untuk meniru dan menyelaraskan di sekitar visi, tujuan bersama, dan misi. Tipe pemimpin ini memberikan makna dan optimisme tentang misi dan pencapaiannya. Mereka menginspirasi kepercayaan dan rasa hormat pengikut dengan mengartikulasikan dan menggairahkan visi dan memberdayakan mereka dengan mengekspresikan kepercayaan pada mereka untuk mencapai tujuan. Kedua, pemimpin yang merangsang secara intelektual mendorong pengikut untuk mempertanyakan asumsi dasar, dan mempertimbangkan masalah dari perspektif baru dan unik. Terakhir, pemimpin yang perhatian secara individu bekerja dengan pengikut, mengetahui kebutuhan, keterampilan, dan aspirasi mereka, dan kemudian mengangkat mereka ke tingkat yang lebih tinggi.

Beberapa pendekatan dapat dilakukan untuk mengaitkan kepemimpinan dengan inovasi. Menurut Ramos-Garza & Ramos-Garza (2019) pendekatan dalam kepemimpinan untuk mewujudkan inovasi dapat dicapai melalui pendekatan kepemimpinan strategis, kepemimpinan inovasi dan pemimpin dari tim

inovatif. Pemimpin yang menggunakan pendekatan strategis umumnya berada pada posisi puncak organisasi yang bertanggung jawab pada kesuksesan suatu organisasi. Mereka perlu mengidentifikasi peluang-peluang baru di lingkungannya, mengarahkan dan melakukan perubahan untuk dapat terus berinovasi dan menciptakan penemuan baru untuk dapat bertahan di masa depan. Pendekatan kepemimpinan inovasi berfokus pada optimalisasi kompetensi dan perilaku terhadap setiap tahapan inovasi secara umum (Portnova & Peiseniece, 2017). Sedangkan pendekatan yang digunakan oleh pemimpin dari tim inovatif cenderung melengkapi peran dari pemimpin yang menggunakan pendekatan strategis, dengan keahlian teknis yang dimilikinya, arahan yang jelas, perencanaan pada aktivitas-aktivitas yang berkaitan, dan keahlian sosial (Mumford et al., 2002).

Inovasi pada Organisasi Sektor Publik

Bagi sebuah organisasi sektor publik, inovasi bukan lagi menjadi satu barang mewah yang sulit didapatkan, tetapi itu merupakan sebuah hal yang esensial bagi peningkatan pelayanan publik (Albury, 2010). Namun, seringkali perdebatan cenderung menunjukkan kesimpulan bahwa organisasi publik relatif kurang inovatif jika dibandingkan dengan sektor privat. Dan akhirnya banyak yang mengkritik inovasi di sektor publik ini atas kegagalannya memenuhi efisiensi yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik. Hal tersebut bisa jadi disebabkan karena berbagai faktor, termasuk salah satunya adalah struktur organisasi yang birokratis, *rigid* dan hierarki. Rentang kendali kekuasaan yang ada menyebabkan alur inovasi pada organisasi sektor publik cenderung lambat dan sulit untuk diterapkan. Selain itu, hal tersebut juga kemungkinan disebabkan karena kondisi alamiah organisasi publik yang berbeda dengan organisasi privat. Misalnya pada sektor privat atau industri, persaingan dan tekanan pasar membuat perusahaan harus senantiasa kreatif dalam membangun inovasi. Sementara pada sektor publik, visi dan misi yang ingin dicapai umumnya berkaitan dengan *outcome* yang memberikan dampak yang lebih luas, seperti pendidikan, kesehatan, sosial, ekonomi dan lingkungan. Bartos (2003) juga menambahkan bahwa inovasi mengandung risiko yang besar bagi para menteri dan birokrat karena jika perspektif baru dalam

kebijakan atau administrasi itu diadopsi dan kemudian gagal, maka itu akan berdampak bagi masyarakat secara luas dan akhirnya menimbulkan banyak kritik oleh para pemangku kepentingan.

Secara alamiah, organisasi sektor publik menjalankan tujuan organisasinya untuk memberikan pelayanan publik. Sehingga, inovasi yang diciptakan juga harus berorientasi pada kepentingan publik. Lekhi (2007) menjelaskan beberapa alasan organisasi publik melakukan inovasi, diantaranya (a) tekanan terhadap lembaga publik untuk peningkatan kualitas layanan dan tingkat efisiensi mereka; (b) kecenderungan pemerintah untuk membangun citra publik yang meningkatkan daya tarik internasional dan menarik investasi swasta; dan (c) pemerintah harus menuntut suara, dan/atau berpotensi untuk memenuhi komitmen kebijakan atau menunjukkan upayanya di sektor publik sebagai akibat dari pemilu atau persepsi publik yang berubah. Bartos (2003) juga memperkirakan bahwa alasan di balik adopsi arah baru adalah karena hal-hal berikut: ide-ide rasional dengan kredibilitas, dukungan politik untuk tren tertentu, kapasitas birokrasi dan rendahnya penolakan terhadap perubahan, komitmen yang kuat untuk inovasi baik di tingkat politik dan birokrasi, dan keinginan yang kuat untuk melakukan perubahan yang tidak dapat diabaikan karena kepentingan politik atau nasional.

Inovasi di sektor publik juga bukan tanpa hambatan. Banyak organisasi publik, seperti pemerintah, menghadapi hambatan dalam implementasi inovasi akibat kompleksitas yang ada. Hambatan tersebut umumnya berkaitan dengan anggaran dan rendahnya kemampuan dalam pengelolaan risiko dan perubahan, rendahnya insentif atau penghargaan yang diberikan, budaya organisasi yang cenderung sulit menerima teknologi baru dan beban administratif yang terlalu banyak. Lebih ringkas, Borins (2006) menjelaskan bahwa tantangan dalam melakukan inovasi di sektor publik dapat berasal dari faktor birokrasi, internal, politik dan eksternal. Salah satu elemen dalam konteks kompleksitas pada organisasi sektor publik adalah karena mereka melekat pada masyarakat, menghasilkan manfaat dan kewajiban tidak hanya bagi individu, tetapi juga menyediakan barang dan jasa bagi publik, mewujudkan

efisiensi kolektif, dan menciptakan aturan-aturan dan tujuan bersama (Hartley, 2005).

Peran Kepemimpinan Transformatif dalam Mendorong Budaya Inovasi di Organisasi Sektor Publik

Kepemimpinan dan inovasi merupakan salah satu domain penting dalam berbagai literatur kajian organisasi yang menunjukkan bahwa kedua aspek tersebut memiliki hubungan keterkaitan. Kepemimpinan merupakan sebuah proses mempengaruhi melalui aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan secara bersama-sama (Yukl, 2012). Seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai seseorang yang mampu menciptakan budaya organisasi yang positif ketika mereka mampu menjawab perubahan yang mempengaruhi keberadaan organisasi tersebut. Beberapa studi menunjukkan bahwa perilaku inovatif anggota organisasi sangat bergantung pada interaksi mereka dengan yang lain dan faktor kontekstual di dalam lingkungan organisasi (Axtell et al., 2000; West & Sacramento, 2012; Zhou & Shalley, 2003). Berkaitan dengan hal tersebut, kepemimpinan menjadi salah satu faktor kunci untuk mencapai keefektifan dan inovasi di tingkat individu maupun organisasi (McMahon & Ford, 2013). Sehingga Moussa et al. (2018) memperkirakan bahwa kompetensi kepemimpinan mempengaruhi kemampuan organisasi sektor publik untuk berinovasi.

Kepemimpinan di dalam organisasi sektor publik erat kaitannya dengan konsep kekuasaan, yang mana konsep tersebut dihubungkan dengan karakter organisasi dengan hierarki yang tetap dan peran kepemimpinan yang kuat (Manning, 1997; Crank, 2004). Namun dominasi kekuasaan dalam organisasi sektor publik ini cenderung berbanding terbalik dengan gaya kepemimpinan transformatif, dimana gaya kepemimpinan tersebut merupakan tipe kepemimpinan yang paling banyak diidentifikasi sebagai karakter seorang pemimpin yang mendorong kreativitas dan inovasi (Moussa et al., 2018). Hal ini sesuai dengan hasil temuan Vera et al. (2014) yang mengungkapkan bahwa hubungan antara kekuasaan dengan gaya kepemimpinan transformatif cenderung negatif. Sementara Dundum et al. (2002) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformatif ini terbukti cukup bermanfaat pada organisasi publik. Sehingga,

upaya pergeseran paradigma dari kepemimpinan yang berbasis kekuatan kepada kepemimpinan yang lebih demokratis perlu mendapatkan perhatian untuk mendorong terwujudnya inovasi keorganisasian di sektor publik.



Gambar 1. Kerangka konseptual

Sumber: Moussa et al., (2018) & Sihite et al., (2020) (Diadaptasi)

Dalam konsep *New Public Management* (NPM), salah satu elemen yang membentuknya adalah bagaimana organisasi sektor publik menjalankan manajemen organisasinya dengan prinsip-prinsip seperti organisasi sektor privat (Hood, 1991; Rhodes, 1991; Pollitt, 2003). Organisasi sektor publik yang identik dengan hierarki struktural dan tujuan yang beragam, menjadi organisasi yang lebih datar, terspesialisasi dan memiliki otonomi. Hal ini tentu berdampak pada konteks hubungan antara kepemimpinan dan inovasi di organisasi sektor publik. Sehingga, gaya kepemimpinan transformatif, sebagai gaya kepemimpinan yang identik dengan ke-inovasi-an, menjadi alternatif baru bagi organisasi sektor publik untuk mendorong penerapan ide-ide dan kebijakan baru yang mampu meningkatkan kinerja organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Praktik kepemimpinan transformatif dapat dilaksanakan melalui praktik-praktik tertentu oleh seorang pemimpin di dalam suatu organisasi. Ryu (2022) menyebutkan bahwa seorang pemimpin dapat memberikan otonomi yang lebih tinggi kepada pegawainya untuk mengelola pekerjaannya. Selain itu ia juga harus membuat para pegawai memahami tujuan utama dengan jelas dari inovasi keorganisasian yang dilaksanakan. Dalam proses penyusunan tujuan ini, penting bagi seorang manajer untuk mengarahkan pegawai bagaimana mereka menyusun tujuan individunya dan memberikan masukan yang membangun pada usaha mereka. Pada level organisasi, pemimpin di dalam organisasi publik harus memberikan program pendidikan tentang manajemen perubahan untuk memberikan pemahaman kenapa perubahan organisasi diperlukan, kemana arah perubahan, dan bagaimana mereka harus bersiap terhadap

perubahan yang mungkin terjadi. Di sisi lain, pemimpin juga harus memberikan kesempatan bagi para pegawai antar divisi yang berbeda untuk berkomunikasi dan berbagi persepsi tentang permasalahan-permasalahan yang kemungkinan terjadi pada perubahan organisasi, dan juga meminta kerjasama dalam implementasi inovasi keorganisasian. Budaya inovasi keorganisasian kemudian dapat terwujud ketika organisasi sektor publik dapat menerima kegagalan individu yang timbul akibat upaya percobaan dalam melakukan inovasi termasuk juga ketika organisasi dapat menghargai keberhasilannya dengan memberikan insentif tertentu.

Iklim organisasi yang diciptakan untuk mendorong inovasi dalam organisasi publik adalah salah satu bentuk inovasi keorganisasian yang mana hal tersebut merupakan sesuatu yang mutlak (Moussa et al., 2018). Pengembangan iklim yang suportif ini akan meningkatkan perilaku inovatif pegawai. Perasaan aman secara psikologis akan muncul dalam diri seorang pegawai di dalam lingkungan yang mendukungnya untuk melakukan inovasi karena toleransi terhadap kegagalan. Kepercayaan diri seorang pegawai juga kemudian muncul. Kepemimpinan transformatif memiliki peran yang cukup signifikan dalam memberikan pemberdayaan secara psikologis bagi para pegawainya (Stanescu et al., 2019). Ketika pegawai merasa bahwa mereka diberdayakan, mereka akan menunjukkan perilaku yang lebih kreatif dan inovatif, karena mereka menikmati pekerjaan yang mereka lakukan dan menilai bahwa pekerjaan tersebut menjadi bermakna dan menantang (Jung et al., 2003).

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil kajian dan analisis, kerangka konseptual dalam penelitian ini menjelaskan bagaimana organisasi sektor publik dapat mendorong penerapan inovasi keorganisasian melalui kepemimpinan transformatif dan budaya inovatif dalam organisasi tersebut. Organisasi sektor publik, seperti instansi pemerintahan, dianggap memiliki struktur yang jauh berbeda dengan organisasi bisnis yang cenderung lebih fleksibel terhadap perubahan yang ada. Dengan menerapkan praktik kepemimpinan transformatif dan mendorong budaya organisasi yang pro-inovasi, organisasi publik dapat mencapai inovasi keorganisasian sebagai upaya mewujudkan pemerintahan yang inovatif.

Hasil kajian ini memberikan gambaran sekaligus rekomendasi kepada para pemangku kepentingan di organisasi publik (kementerian, lembaga, pemerintah daerah dan instansi lainnya), khususnya para pimpinan untuk menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung praktik inovasi di dalamnya. Sehingga, dengan terciptanya iklim organisasi yang pro-inovasi, organisasi publik dapat menjalankan tugas dan fungsinya sebagai penyelenggara layanan publik yang inovatif dan solutif bagi masyarakat secara luas.

Kerangka konseptual yang diajukan ini juga memberikan pada penelitian di masa depan, khususnya di bidang inovasi, kepemimpinan dan organisasi sektor publik. Kerangka konseptual ini mengarahkan para peneliti untuk dapat menginvestigasi secara empiris apakah kepemimpinan transformatif dapat mendorong budaya inovasi dan inovasi keorganisasian di organisasi sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Albury, D. (2010). *Fostering Innovation in Public Services*. December 2013, 37–41.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(3), 265-285. <https://doi.org/10.1348/096317900167029>

- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1993), "Transformational leadership: a response to critiques", in Chemers, M.M. and Ayman, R. (Eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, San Diego, California, CA, pp. 49-80.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5–34.
- Bartos, S. (2003). Creating and Sustaining Innovation. *Australian Journal of Public Administration*, 62(1), 9-14. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.00309>
- Borins, Sandford. (2006). The Challenge of Innovating in Government, IBM center for The Business of Government - Innovation management series. *Innovation MANAGEMENT Series - IBM Center for The Business of Government*, 1–52. <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/BorinsInnovatingInGov.pdf>
- Borins, Standford. (2002). Leadership & Organization Development Journal. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467–476. <https://doi.org/10.1108/01437730210449357>
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763–781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Cheung, M.F. & Wong, C.S. (2011), "Transformational leadership, leader support, and employee creativity", *Leadership and Organisation Development Journal*, Vol. 32 No. 7, pp. 656-672.
- Crank, J.P. (2004), *Understanding Police Culture*, Anderson, Cincinnati, OH
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555–90.
- Dodge, R., Dwyer, J., Witzeman, S., Neylon, S., & Taylor, S. (2017). The Role of Leadership in Innovation: A quantitative analysis of a large data set examines the relationship between organizational culture, leadership behaviors, and innovativeness. *Research Technology Management*, 60(3), 22–29. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1301000>
- Dumdum, U.R., Lowe, K.B. and Avolio, B.J. (2002), "Meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension", in Avolio, B.J. and Yammarino, F.J. (Eds), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, JAI Press, New York, NY, pp. 35-65.
- Fernandes Rodrigues Alves, M., Vasconcelos Ribeiro Galina, S., & Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. *Innovation and Management Review*, 15(1), 2–19. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2018-001>
- Ganter, A. & Hecker, A. (2014), "Configurational paths to organisational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies", *Journal of Business Research*, Vol. 67 No. 6, pp. 1285-1292.
- Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. (2009), "Transformational leadership, creativity and organizational innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 62 No. 4, pp. 461-473.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money and Management*, 25(1), 27–34. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x>
- Hervas-Oliver, J.-L. and Sempere-Ripoll, F. (2015), "Disentangling the influence of technological process and product innovations", *Journal of Business Research*, Vol. 68 No. 1, pp. 109-118.
- Hogan, S.J. & Coote, L.V. (2014), "Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model", *Journal of Business Research*, Vol. 67 No. 8, pp. 1609-1621.
- Hood, C. (1991). 'A Public Management for All Seasons', *Public Administration*, 69, 1, 3–19
- Howell, J.M. and Avolio, B.J. (1993), "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 6, pp. 891-902.
- Jaiswal, N.K. and Dhar, R.L. (2015), "Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: a multilevel study", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 51 No. 2015, pp. 30-41.

- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kim, J.G. and Lee, S.Y. (2011), “Effects of transformational and transactional leadership on employees’ creative behaviour: mediating effects of work motivation and job satisfaction”, *Asian Journal of Technology Innovation*, Vol. 19 No. 2, pp. 233-247.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, December, 85–96.
- Kunz, W., Schmitt, B. & Meyer, A. (2011), “How does perceived firm innovativeness affect the consumer?”, *Journal of Business Research*, Vol. 64 No. 8, pp. 816-822.
- Lekhi, R. (2007). Public Service Innovation. *A Research Report for the Work Foundation’s Knowledge Economy*. Research Republic LLP: Manchester. Retrieved from http://www.theworkfoundation.com/downloadpublication/report/70_70_psi2.pdf, accessed September 10, 2014.
- Maher, L. (2014), Building a culture for innovation: A leadership challenge, *World Hospitals and Health Services*, Vol. 50, No. 1, pp. 4-6.
- Manning, P.K. (1997), *Police Work – The Social Organization of Policing*, Waveland Press, Prospect Heights, IL.
- Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). *Innovation and Leadership in Public Sector Organizations*. May. <https://doi.org/10.5296/jmr.v10i3.13101>
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705–750.
- Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2016), “Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies”, *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 48 No. 1, pp. 30-41.
- Nguyen, N. T., Hooi, L. W., & Avvari, M. V. (2021). Leadership styles and organisational innovation in Vietnam: does employee creativity matter? *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2020-0563>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2005), “Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data”, *Oslo Manual*, 3rd ed., available at: <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- Pisano, G. P. (2019). The hard truth about innovative cultures. In *Harvard Business Review* (Vol. 2019, Issue January-February).
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. Maidenhead: Open University Press/McGraw-Hill Education.
- Portnova, I., & Peiseniece, L. (2017). Leaders’ competences for successful leadership of invention and implementation of innovation: A conceptual model. *Journal of Business Management*, 13, 40–55.
- Ramos-Garza, C., & Ramos-Garza, L. (2019). Leadership and culture of innovation. *Innovation and Entrepreneurship: A New Mindset for Emerging Markets*, 159–188. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-701-120191011>
- Rhodes, R.A.W. (1999). ‘Traditions and Public Sector Reform: Comparing Britain and Denmark’, *Scandinavian Political Studies*, 22, 4, 341–70.
- Ryu, G. (2022). Why does organizational culture matter for public employees’ innovative behavior? *International Review of Public Administration*, 27(1), 15–37. <https://doi.org/10.1080/12294659.2022.2044106>
- Salvato, C. (2009). Capabilities unveiled: The role of ordinary activities in the evolution of product development processes. *Organization Science* 20 (2): 384–409.
- Si, S. & Wei, F. (2012), “Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: a multilevel analysis in the Chinese context”, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, Vol. 21 No. 2, pp. 299-320.
- Sihite, O. B., Andika, C. B., & Prasetya, A. B. (2020). *A Literature Review : Does Transformational Leadership impact and Effective in the Public Bureaucratic*. 01(01), 44–50.
- Stanescu, D. F., Zbucea, A., & Pinzaru, F. (2019). *Transformational leadership and innovative work behaviour : the mediating role of psychological empowerment*. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019->

0491

- Sutanto, E.M. (2017), "The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of universities in East Java, Indonesia", *Asia Pacific Management Review*, Vol.22 No. 3, pp. 128-135.
- Schweitzer, J. (2014), "Leadership and innovation capability development in strategic alliances", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 5, pp. 442-469.
- Szczepańska-Woszczyzna, K. (2014). The Importance of Organizational Structure. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(3), 27–39. <https://doi.org/10.7591/cornell/9780801450792.003.0003>
- Thatcher, S.M. & Brown, S.A. (2010), "Individual creativity in teams: the importance of communication media mix", *Decision Support Systems*, Vol. 49 No. 3, pp. 290-300.
- Vera, F. B. A., Barth-farkas, F., & Vera, A. (2014). *Power and transformational leadership in public organizations*. <https://doi.org/10.1108/IJLPS-07-2014-0011>
- West, M., & Sacramento, C. (2012). Creativity and Innovation: The Role of Team And Organizational Climate, in MD Mumford (ed.). *Handbook of Organizational Creativity*, Academic Press, London, 359-385.
- Yukl, G.A. (2012). *Leadership in Organizations* (8thed.). Pearson Education, Limited.
- Zhou, J., & Shalley, C.E. (2003). Research on Employee Creativity: A Critical Review and Proposal for Future Research Directions, in (ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management* (*Research in Personnel and Human Resources Management*22, Emerald Group Publishing Limited, 165-217.