

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai tolak ukur dan acuan untuk menyelesaikannya, penelitian terdahulu memudahkan penulis dalam menentukan langkah-langkah yang sistematis untuk penyusunan penelitian dari segi teori maupun konsep. Berikut ini adalah beberapa contoh penelitian terdahulu:

1. (Hartomi, 2019) “Analisis Best Practice Inovasi Pelayanan Publik (Studi pada Inovasi Pelayanan “Kumis MbahTejo” di Kecamatan Tegalorejo Kota Yogyakarta”

Tujuan dalam penelitian ini untuk melihat bagaimana pengimplementasian dari konsep *Best practice* didalam inovasi pelayanan dengan mencoba menganalisis dengan unsur-unsur dari Impact, partnership, sustainability, leadership dan transferability. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan pengumpulan data, reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil Penelitian ini inovasi pelayanan yang ada mendapatkan respon yang baik oleh masyarakat karena dampak dari inovasi ini bisa dirasakan langsung serta yang menarik adalah untuk mendapatkan kepuasan masyarakat dalam inovasi pelayanan “Kumis Mbah Tejo” ini tanpa perlu semua unsur yang menjadi landasan analisis terpenuhi dengan baik. Kepemimpinan Ibu Camat juga menjadi kunci kesuksesan pada inovasi jam pelayanan ini, karena beliau mampu

mengerti terhadap kondisi masyarakat dan pelayanan seperti apa yang dibutuhkan untuk Tegalrejo sendiri. Pada dimensi terakhir terkait kemungkinan diadopsi oleh daerah lain itu sangat mungkin terjadi karena memang tidak perlu mencari pihak ketiga untuk kerjasama dalam menjalankan inovasi ini dan juga asalakan memiliki karakter masyarakat yang hampir sama kebutuhan model pelayanannya

2. (Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, I Gede Riana, 2014) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa)”

Tujuan dalam penelitian ini untuk “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa)”. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data mengambil sampel sebanyak 62 responden. Sedangkan teknik analisis data. Analisis data dilakukan dengan analisis deskriptif, analisis faktor, dan analisis jalur (*path analysis*). Hasil Penelitian ini ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan dan antara motivasi karyawan dengan kinerja karyawan.

3. (Riefeta, 2017) “Analisis Kepemimpinan Transformasional Dalam Inovasi (Studi Tentang Inovasi “Samsat Jujuk Desa” di UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah Jombang.”

Tujuan dalam penelitian ini mengetahui bagaimana upaya dimana Inovasi tersebut tidak lepas dari peran pemimpinnya yaitu Kepala UPT Pengelolaan

Pendapatan Daerah Jombang. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan pengumpulan data, reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

**Tabel 2.1 Relevansi Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

No.	Judul Penelitian Terdahulu	Temuan Penelitian	Relevansi dan Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
1.	(Hartomi, 2019)  Analisis Best Practice Inovasi Pelayanan Publik (Studi pada Inovasi Pelayanan “Kumis Mbah Tejo” di Kecamatan Tegalrejo Kota Yogyakarta)	Fenomena penelitian ini yakni keterbatasan pelayanan publik yang dilakukan oleh Pemerintahan Kecamatan Tegalrejo dilaksanakan pada hari kerja setiap harinya dibatasi hanya 8 jam kemudian tambahan jam pelayanan diberikan oleh Pemerintah Kecamatan Tegalrejo merupakan inovasi yang dilakukan untuk menjawab	Relevansi dari penelitian ini adalah terletak pada metode pendekatan yang sama. Perbedaan terdapat pada tujuan penelitian.

		<p>dari kebutuhan masyarakat di Tegalrejo. Fokus penelitian ini ialah guna menganalisis <i>best practice</i> dari Inovasi Pelayanan “Kumis Mbah Tejo” yang diterapkan di Kecamatan Tegalrejo Kota Yogyakarta.</p>	
2.	<p>(Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, I Gede Riana, 2014) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa)</p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan metode analisis deskriptif, analisis factor, dan analisis jalur (path analysis). Fenomena penelitian ini yaitu adanya pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Fokus penelitian ini ialah guna mengetahui pengaruh</p>	<p>Relevansi dari penelitian ini adalah terletak pada fokus penelitian dan masalah penelitian. Perbedaan terdapat pada obyek penelitian.</p>

		<p>kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan.</p>	
3.	<p>(Riefeta, 2017) Analisis Kepemimpinan Transformasional Dalam Inovasi (Studi Tentang Inovasi “Samsat Jujuk Desa” di UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah Jombang.</p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif dengan teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu Field Research (Penelitian Lapangan) seperti observasi, wawancara serta Library research (Penelitian Kepustakaan). Fenomena penelitian ini Inovasi Samsat Jujuk Desa masuk pada nominasi Top 99 Inovasi Pelayanan Publik Tingkat Nasional di tahun 2017 . Keberhasilan tersebut tidak lepas dari peran pemimpinnya yaitu</p>	<p>Relevansi dari penelitian ini adalah terletak pada tujuan penelitian, objek penelitian dan metode pendekatan yang sama. Perbedaan terdapat pada lokus penelitian.</p>

		Kepala UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah Jombang. Fokus penelitian ini ialah menganalisis kepemimpinan transformasional inovasi “Samsat Jujuk Desa” di UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah Jombang.	
--	--	--	--

*Sumber : Beberapa jurnal yang diolah oleh penulis*

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Kepemimpinan**

Dalam memahami konsep terkait dengan kepemimpinan secara keseluruhan, maka terlebih dahulu akan dijelaskan pengertian dari kepemimpinan itu sendiri agar dapat memudahkan memahami aspek-aspek yang lain di dalamnya. Menurut (Lussier, 2016) dimana kepemimpinan dianggap sebagai suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada yang dipimpin untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan. Dalam hal ini dimaksudkan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan tujuan untuk untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar tujuan organisasi yang ada tercapai dan disepakati melalui perubahan-perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

Pendapat selanjutnya datang dari S.P Robbins dalam (Ginnett, 2012) yang memaknai kepemimpinan sebagai suatu kegiatan memunculkan hasil dari anggota tim dan kemampuan untuk membangun sebuah tim yang solid dan berorientasi pada tujuan. Dalam hal ini pemimpin yang baik akan mampu untuk membangun timnya mendapatkan hasil dari berbagai macam situasi yang ada. Dalam hal ini dimaksudkan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah kegiatan yang berusaha untuk menunjukkan suatu hal yang dihasilkan oleh anggota suatu kelompok sehingga mampu membangun kelompok yang lebih erat ikatannya serta memiliki orientasi pemikiran dan kerja pada tujuan yang ingin dicapai bersama-sama.

Pendapat selanjutnya dari Mose dalam (Ginnett, 2012) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu tindakan yang menitikberatkan pada sumberdaya yang dimiliki suatu kelompok yang digunakan untuk menciptakan atau membentuk peluang-peluang yang diinginkan. Hal ini dimaksudkan bahwa seorang kepemimpinan akan lebih banyak berfokus pada pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki pada suatu kelompok baik itu sumberdaya manusia maupun sumber daya pendukung lainnya dalam rangka menciptakan berbagai macam kemungkinan atau peluang yang diinginkan oleh seorang pemimpin.

Dari berbagai pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh dan arah yang terjadi antara seorang pemimpin dengan mereka yang termotivasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan telah disepakati dengan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki serta membentuk sebuah tim yang solid dan berorientasi pada tujuan.

### **2.2.2 Gaya Kepemimpinan**

Kemampuan seorang pemimpin yang ia wujudkan dalam perilakunya untuk

memimpin dan kemudian dirasakan oleh para pengikutnya dikenal dengan konsep gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keadaan lingkungan di mana ia berada. Dalam hal ini, berbagai teori gaya kepemimpinan telah dikembangkan. Menurut Cherry dalam (Noor, 2013) mengemukakan tiga teori dasar tentang gaya kepemimpinan diantaranya adalah sebagai berikut:

### 1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Terkait dengan apa yang harus dilakukan, kapan harus dilakukan dan bagaimana hal tersebut akan dilakukan. Dalam gaya kepemimpinan ini terdapat pula pembagian yang jelas di dalamnya antara pemimpin dan pengikut. Namun dalam hal ini, pemimpin yang otoriter akan membuat keputusan secara independen atau sepihak dengan sedikit atau tanpa sedikitpun masukan dari anggota kelompok yang lainnya.

### 2. Gaya Kepemimpinan Partisipasi

Gaya kepemimpinan partisipasi merupakan suatu gaya kepemimpinan yang menawarkan adanya bimbingan untuk anggota kelompok, namun mereka juga ikut berpartisipasi di dalamnya dan memungkinkan adanya masukan-masukan dari anggota kelompok. Kepemimpinan partisipatif akan mendorong anggota kelompoknya untuk senantiasa berpartisipasi namun pengambilan keputusan akhir tetap berada di tangan pemimpin. Dalam hal ini anggota kelompok akan merasa terlibat dalam proses dan lebih termotivasi dan kreatif.

### 3. Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan Delegatif merupakan suatu gaya kepemimpinan yang tidak banyak memberikan bimbingan kepada anggota kelompok dan memberikan

pengambilan keputusan pada setiap anggota kelompok. Gaya ini dapat disebut sebagai gaya yang efektif dalam situasi dimana anggota kelompok berkualifikasi tinggi dalam suatu bidang keahlian, namun gaya ini sering mengarah kepada peran buruk dari seorang pemimpin karena kurang adanya motivasi secara independen.

James McGregor Burn membedakan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional menyerukan pada nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka (Yulk, 2015).

Pendapat lain yang terkait dengan gaya kepemimpinan juga diungkapkan oleh (Bnorthass & Riggio, 2005) membagi gaya kepemimpinan menjadi dua tipe dengan karakteristik dari kedua kepemimpinan tersebut tergantung pada standar perilaku, nilai, dan moral dari individu pemimpin seperti berikut ini :

#### 1. Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional ini adalah gaya kepemimpinan terdapat transaksi atau pertukaran dalam hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Tujuan kepemimpinan transaksional ini pemimpin akan mengharapkan hasil yang sesuai dengan pemberian yang dilakukan oleh pemimpin itu sehingga kepemimpinan transaksional akan berorientasi pada hasil. Sebuah pekerjaan yang mencapai target akan mendapatkan reward dan sebaliknya bila pekerjaan tidak mencapai target akan mendapat hukuman.

#### 2. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional ini diharapkan dapat mendorong kerja suatu inovasi karena seorang pemimpin transformasional akan senantiasa mendorong pengikutnya untuk melihat masalah dengan cara yang baru dan membantu rekan-rekan kerja untuk mengembangkan potensi mereka. Seorang pemimpin transformasional menggunakan eksperimen untuk mendorong suatu inovasi serta untuk menguji layanan baru dan prosedur.

### **2.2.3 Kepemimpinan Transformasional**

(Northouse, 2013) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana seseorang berinteraksi dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas sehingga mampu mencapai potensi terbaik mereka. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional akan melakukan hubungan dengan orang lain agar mampu meraih potensi terbaik dalam melakukan perubahan.

Pendapat serupa yang berkaitan pengertian atau definisi dari kepemimpinan transformasional juga dikemukakan oleh Burns dalam (Xie, 2018) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan mengutamakan nilai-nilai yang akan memberikan perhatian lebih kepada karyawan sehingga dapat mengembangkan kepribadian yang lebih baik sehingga dapat memunculkan ide-ide kreatif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional akan selalu mendorong karyawannya untuk mengutamakan kepentingan organisasi sehingga dapat memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Pendapat selanjutnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dikemukakan oleh (Noor, 2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan senantiasa mendorong dan memberikan motivasi terhadap pegawainya untuk dapat mengembangkan potensi yang ada dalam diri mereka masing-

masing agar mampu melihat sebuah masalah dalam sudut pandang berbeda dan dengan cara yang baru. Hal tersebut akan mampu mendorong kerja dari sebuah inovasi yang terdapat pada suatu organisasi. Dalam hal ini seorang pemimpin transformasional akan melakukan eksperimen-eksperimen yang mampu mendorong inovasi serta untuk menguji sebuah layanan dan prosedur yang baru.

Berdasarkan pemaparan pandangan mengenai kepemimpinan transformasional menurut beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan senantiasa membawa perubahan-perubahan yang lebih baik pada suatu organisasi dengan cara meningkatkan motivasi karyawan agar dapat mengembangkan kreatifitas dan potensi terbaik yang dimiliki serta mampu melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda, perspektif yang berbeda yang dapat membawa organisasi ke keadaan yang lebih baik dengan cara tertentu..

#### **2.2.4 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional dalam hal ini memiliki ciri-ciri sebagai pembeda antara gaya yang satu dengan yang lain. Berikut merupakan ciri kepemimpinan transformasional menurut Bass dalam (Ancok, 2018):

##### *1. Pengaruh Idealisme (Idealized Influenced)*

Pengaruh idealisme merupakan sikap-sikap keteladanan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin kepada pengikut atau bawahannya. Dalam hal ini sikap keteladanan dapat dicontohkan dengan lebih mengutamakan kepentingan karyawan daripada kepentingan pribadinya sendiri. Dalam hal ini seorang pemimpin bersedia bekerja bersama-sama dan menanggung resiko bersama dengan karyawan. Pengaruh idealisme pada dasarnya merupakan sebuah pemberian keteladanan pada bawahan sehingga dalam mempraktekkan aspek keteladanan ini pemimpin

biasanya melakukan hal-hal seperti memberikan pengertian terhadap makna yang terkandung dalam visi organisasi secara menarik sehingga muncul dorongan dari dalam diri pegawai untuk bersama-sama mewujudkan visi tersebut, menunjukkan keteladanan dengan melakukan komunikasi secara efektif dan mempraktekkan perilaku yang juga mendukung visi misi dari sebuah organisasi dan sikap-sikap serupa lainnya

## 2. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin senantiasa melibatkan karyawan dalam setiap aktivitas yang mampu merangsang kreativitas dalam diri masing-masing seperti dengan mengajak berpikir tentang suatu hal dengan berbagai macam cara baru didalamnya. Kreativitas, pendapat dan gagasan yang muncul dari pegawai dalam hal ini menjadi hal yang sangat penting bagi pemimpin sebagai sumber-sumber baru yang mampu menjadi salah satu cara dalam menentukan tindakan yang akan dilakukan kedepannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

## 3. Konsiderasi Individual (*Individual Considerations*)

Dalam hal ini, pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan karyawan. Pemimpin akan sangat memperhatikan kebutuhan baik psikologis maupun fisiknya. Pemenuhan kebutuhan psikologis terhadap karyawan dapat dilakukan dengan memfasilitasi kreativitas yang dimilikinya untuk dikembangkan dalam rangka ikut memajukan organisasi. Kreativitas karyawan akan difasilitasi dan diberikan wadah untuk menyalurkan dan mengembangkannya. Kreativitas dan kinerja yang dilakukan oleh pegawai akan senantiasa diberikan apresiasi oleh pemimpin. Hal tersebut dilakukan agar karyawan dapat memberikan kontribusinya secara maksimal kepada organisasi. Pemimpin juga akan senantiasa memberikan

perhatiannya terhadap permasalahan yang mungkin dialami atau dirasakan oleh karyawan serta kebutuhan-kebutuhan yang hendak dipenuhi oleh karyawan.

#### 4. Pemimpin Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Dalam hal ini, pemimpin akan senantiasa memberikan motivasi-motivasi yang mampu menginspirasi karyawan untuk senantiasa memberikan kontribusi maksimalnya dalam organisasi dengan kinerja serta pendapat maupun gagasannya, pemimpin akan mengajak pegawainya bersama-sama mewujudkan cita-cita atau tujuan dari organisasi. Dalam komunikasinya, pemimpin senantiasa menggunakan kata-kata yang mampu membangkitkan semangat dari para pegawainya serta memberikan tindakan yang diharapkan dalam sebuah pekerjaan dan kerjasama.

Disisi lain, pendapat terkait dengan karakteristik atau ciri dari kepemimpinan transformasional juga diungkapkan oleh Li dan Shi dalam (Xie, 2018) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki 4 ciri atau karakteristik yang melekat didalamnya, diantaranya adalah sebagai berikut:

##### 1. Pendorong pandangan (*Vision Incentive*)

Dalam hal ini, pemimpin akan selalu mempercayakan tugas atau pekerjaan yang menantang dan bermakna kepada anggota tim suatu organisasi. Diharapkan karyawan memiliki persepsi mengenai harapan yang diinginkan pemimpinnya. Selain itu, pemberian tugas dan tugas yang bermakna dan menantang juga bertujuan untuk membangun semangat kerja karyawan dalam organisasi dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dengan mengembangkan pemikiran kreatif yang diciptakan berbeda untuk kepentingan dan kemajuan organisasi.

## 2. Contoh moral untuk pegawai (*Moral Model*)

Dalam hal ini, contoh moral yang dilakukan oleh seorang pemimpin transformasional terbilang unik karena dalam prakteknya mengadopsi atau dikembangkan berdasarkan kebudayaan dan kebiasaan dari Negara China sehingga akan terkesan lebih khas.

## 3. Pesona kepemimpinan (*Leadership Charm*)

Pesona kepemimpinan dalam hal ini adalah seorang pemimpin transformasional akan menyebarkan semangat kepemimpinannya dengan memberikan nilai atau perhatian kepada bawahannya untuk mengembangkan kreativitas dan potensi yang ada dalam dirinya, menafsirkan betapa pentingnya pekerjaan dan tugas-tugas yang diberikan untuk keberlangsungan dan kemajuan organisasi serta membangkitkan rasa bangga pada para karyawannya untuk mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan.

## 4. Pertimbangan Individu (*Individual Considerations*)

Dalam hal ini, pertimbangan individu diartikan sebagai suatu aktivitas pemimpin yang memperhitungkan adanya permintaan atau kebutuhan pegawai serta kapasitasnya. Hal tersebut dimaksudkan bahwa pemimpin akan memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawainya di waktu yang tepat dimana hal tersebut akan mampu mendorong semangat mereka untuk terus bekerja dengan keras bersama-sama dengan pemimpinnya.

Berdasarkan pemaparan pendapat terkait dengan karakter atau ciri dari kepemimpinan transformasional oleh beberapa ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik yang diungkapkan oleh beberapa ahli tersebut memiliki beberapa kemiripan terkait dengan beberapa hal seperti konsep dari pertimbangan terhadap

individu pegawai dan hal-hal yang lain. Namun, dalam penelitian ini akan lebih berfokus pada karakteristik pemimpin transformasional yang diungkapkan oleh Bass dimana terdapat 4 karakteristik yang melekat pada kepemimpinan transformasional diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Idealisme (*Idealized Influenced*)
2. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)
3. Konsiderasi Individual (*Individual Considerations*)
4. Pemimpin Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Pendapat Bass tersebut dipilih karena jika dibandingkan dengan pendapat yang diberikan oleh Li dan Xi terdapat banyak kesamaan namun pendapat yang diberikan oleh Bass lebih lengkap dengan adanya ciri *intellectual stimulation* dimana pada pendapat Li dan Xi tidak ditemukan. Selain itu, pendapat Bass tersebut banyak digunakan oleh peneliti-peneliti dalam jurnal maupun karangan ilmiah lainnya baik nasional maupun internasional dalam menganalisis karakteristik pada kepemimpinan transformasional.

### **2.2.5 Tahapan Kepemimpinan Transformasional**

Tahapan yang dilakukan seorang pemimpin transformasional dalam rangka melakukan perubahan untuk mencapai tujuan organisasinya menurut Arifin (2021) diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Memimpin diri sendiri

Menciptakan suatu perubahan dalam organisasi, seorang pemimpin berperan sebagai contoh untuk para pegawainya. Seorang pemimpin merupakan sosok yang percaya diri, berkompeten dan mampu menciptakan ide-ide yang hebat sehingga para pegawainya memiliki motivasi untuk menyelaraskan diri dengan

pemimpinnya sehingga dapat bersinergi dalam mewujudkan tujuan organisasi.

## 2. Memimpin orang lain

Hakikat pemimpin transformasional adalah *Sharing of Power* yang mengikut sertakan anggotanya bersama-sama dalam menjalankan perubahan. Mengimplementasikan praktek manajerial, pemimpin mampu dalam memberdayakan anggotanya, seorang pemimpin transformasional akan memberikan teladan sebagai panutan bagi para anggotanya, dapat mendorong anggota agar berperilaku inovatif, kreatif, dan mampu menyelesaikan berbagai masalah menggunakan pendekatan-pendekatan yang belum pernah digunakan.

## 3. Memimpin tim

Kepemimpinan transformasional terdapat keyakinan nilai-nilai bersama. Keyakinan dan nilai tersebut merupakan visi yang dipegang dan memiliki fungsi sebagai pedoman dalam mengerjakan program yang telah direncanakan sebelumnya. Dalam sudut pandang ini, apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin bukan semata dikarenakan berharap suatu imbalan, namun karena suatu nilai kebersamaan sebagai tujuan dari pemimpin transformasional dalam menjunjung tinggi rasa solidaritas

## 4. Memimpin kelompok

Dalam hal ini, seorang pemimpin harus mampu mendalami budaya dalam organisasinya dan memperjelas maknanya. Dalam hal ini dimaksudkan bahwa seorang pemimpin harus mampu memperjelas peran dari masing-masing pegawai dalam tugasnya memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi.

### **2.2.6 Strategi Kepemimpinan Transformasional**

Dalam hal ini kepemimpinan transformasional memiliki beberapa strategi yang digunakan dalam rangka mewujudkan atau menciptakan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. xie (Northouse, 2013) yang dalam penelitiannya mengidentifikasi adanya 4 bentuk strategi yang sering digunakan oleh pemimpin transformasional diantaranya adalah sebagai berikut;

#### **1. Memiliki visi yang jelas**

Dalam hal ini pemimpin transformasional memiliki visi yang tegas dan jelas untuk masa depan organisasinya. Visi tersebut biasanya sederhana, mudah dipahami, bermanfaat dan merupakan pembentuk kekuatan atau semangat untuk organisasi. Visi yang jelas dan tegas tersebut maka akan mempermudah dan mendorong para pegawai untuk memahami tujuan organisasi kedepan sehingga tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi akan lebih mudah diwujudkan oleh pemimpin bersama-sama dengan pegawainya.

#### **2. Pemimpin transformasional adalah arsitek sosial**

Dalam hal ini diartikan bahwa seorang pemimpin menciptakan makna untuk tujuan bersama yang dipertahankan di dalam organisasinya. Pemimpin tersebut akan mampu mengkomunikasikan arah dalam rangka mengubah nilai dan norma sehingga pegawai dapat dengan mudah memahami perubahan yang terjadi.

#### **3. Menciptakan kepercayaan**

Kepercayaan memiliki hubungan dengan sesuatu yang dapat diduga pemimpin membangun kepercayaan dengan mengutarakan arah yang jelas dan dengan konsisten melaksanakan arah yang telah dibentuk tersebut dengan membangun kepercayaan tersebut maka akan menciptakan pemahaman tentang

integritas dalam organisasi.

#### 4. Menggunakan pengorganisasian diri

Seorang pemimpin transformasional menggunakan pengorganisasian diri secara kreatif. Pemimpin terlebih dahulu telah mengetahui kekurangan dan kelebihan yang ada dalam dirinya sehingga dengan demikian mereka dapat menekankan perhatian pada kelebihannya. Kompetensi atau kelebihan yang dimiliki dalam diri mereka sendiri tersebut maka mereka akan menenggelamkan dirinya dalam tujuan dan tugas yang besar dari organisasinya. Pemimpin akan mampu mengkombinasikan kompetensi dalam diri mereka sendiri dengan tugas maupun tujuan yang akan dicapai.

Selain itu, pendapat lain terkait dengan strategi kepemimpinan transformasional juga diungkapkan oleh Kouzes dan Posner dalam (Northouse, 2013) diantaranya adalah sebagai berikut

##### 1. Menunjukkan cara

Pemimpin perlu untuk memahami secara jelas nilai yang mereka anut sendiri sehingga dapat mengkomunikasikan atau mengekspresikannya kepada orang lain secara jelas melalui tindakan yang dilakukan. Oleh karena itu seorang pemimpin transformasional akan senantiasa mewujudkan janji dan komitmennya.

##### 2. Menginspirasi visi bersama

Seorang pemimpin transformasional akan menciptakan visi yang dapat meyakinkan dan mengarahkan perilaku individu dengan kemampuannya untuk membayangkan hasil yang positif di masa depan dan mengkomunikasikannya kepada orang lain yang dalam hal ini dapat dimaksudkan sebagai pegawainya.

##### 3. Menantang proses

Seorang pemimpin untuk mengubah status quo untuk melangkah kepada sesuatu yang baru dan belum diketahui secara jelas. Hal ini berkaitan erat dengan keinginan untuk senantiasa berinovasi, tumbuh, berubah dan berkembang.

#### 4. Memungkinkan orang lain untuk bertindak

Pemimpin senantiasa melakukan kolaborasi dan membangun kepercayaan dengan pihak lain. Pemimpin sangat menghargai kerja yang dihasilkan dari sebuah tim. Pemimpin juga senantiasa mendengarkan pendapat orang lain dari sudut pandang yang berbeda dan memperlakukannya dengan hormat dan mendukungnya. Pemimpin akan senantiasa menciptakan lingkungan yang membuat orang senang.

#### 5. Menkuatkan hati

Pemimpin menguatkan hati pegawainya dengan cara memberikan imbalan atas prestasi yang telah dicapai pegawainya untuk kemajuan organisasi. Imbalan tersebut tidak selalu berkaitan dengan materi seperti uang maupun hadiah, pujian yang diberikan kepada pegawainya atas prestasi yang telah diraih juga merupakan sebuah imbalan.

Dengan demikian dalam kepemimpinan transformasional terdapat strategi-strategi yang sering digunakan oleh pemimpin transformasional dalam menjalankan tugas pada organisasinya. Secara garis besar, strategi –strategi tersebut meliputi hal hal berikut ini, diantaranya adalah;

1. Pembuatan visi yang jelas dan menginspirasi
2. Membangun kepercayaan dengan orang lain
3. Menciptakan perubahan-perubahan
4. Memberikan contoh

5. Melibatkan orang lain dalam keputusan atau tindakan yang dilakukannya.

### **2.2.7 Inovasi**

Dalam memahami konsep terkait dengan inovasi secara keseluruhan, maka terlebih dahulu akan dijelaskan pengertian dari inovasi itu sendiri agar dapat memudahkan memahami aspek-aspek yang lain dalam sebuah inovasi. Inovasi menurut Rogers dalam (Setijaningrum, 2017) diartikan sebagai hal baru yang dapat berwujud sebuah ide, obyek ataupun praktik dan diterima oleh masyarakat maupun individu untuk diterapkan dalam kehidupan sehari-hari sesuai dengan kebutuhannya. Maka, inovasi dianggap sebagai hal baru yang pelaksanaannya dapat diterima oleh masyarakat

Pernyataan Rogers terkait dengan pengertian inovasi tersebut selaras dengan yang disampaikan oleh Jones dalam (Uhar, 2016) yang menganggap inovasi sebagai sebuah proses yang digunakan organisasi untuk mengembangkan sebuah barang atau jasa baru melalui keterampilan dan sumberdaya yang dimiliki dalam mengembangkan produksi dan sistem operasi yang baru sehingga mampu memberikan respon yang lebih baik pada kebutuhan pelanggan

Pengertian inovasi yang telah dipaparkan sebelumnya juga memiliki keselarasan dengan yang disampaikan oleh (Uhar, 2016) sebagaimana inovasi dimaknai sebagai upaya sebuah organisasi untuk dapat memelihara keunggulan kompetitif dan keberhasilannya yang kemudian akan mendorong terjadinya perubahan dalam pertumbuhan pelanggan, keuntungan serta loyalitas pelanggan itu sendiri. Maka, inovasi merupakan sebuah langkah baru untuk memelihara keberhasilan keunggulan kompetitif dalam rangka untuk senantiasa menyediakan kebutuhan pelanggan sehingga mampu mendapatkan loyalitas dari pelanggan tersebut. Menurut Albury

dalam (Noor, 2013) inovasi dimaknai sebagai sebuah metode, cara atau produk baru yang mampu meningkatkan kualitas, efektivitas dan efisiensi yang dalam sebuah organisasi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan pengertian inovasi menurut beberapa ahli sebelumnya, maka kesimpulan bahwa inovasi merupakan sebuah ide baru yang terkait dengan sebuah metode, cara atau produk yang dihasilkan oleh sebuah organisasi dan dapat diterima keberadaannya oleh pelanggan dengan memanfaatkan keterampilan dan sumber daya yang dimiliki dalam rangka memberikan kebermanfaatan serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi sehingga mampu mendorong pencapaian tujuan dari organisasi itu sendiri.

### **2.2.8 Karakteristik Inovasi**

Karakteristik inovasi merupakan salah faktor yang menentukan apakah masyarakat akan segera mengadopsi inovasi tersebut atau tidak. inovasi dapat memberikan keyakinan kepada masyarakat tentang keberhasilannya, mempertimbangkan dan memperhatikan karakteristik inovasi menjadi hal yang penting untuk dilakukan. Karakteristik inovasi yang dapat mempengaruhi cepat lambatnya penerimaan inovasi menurut Rogers dalam (Uhar, 2016) adalah sebagai berikut :

1. Keuntungan Relatif (*relative advantage*)

Keunggulan relatif bermakna sebagai sejauh mana inovasi tersebut dapat dianggap memberikan keuntungan pada penerimanya. Semakin tinggi suatu inovasi dapat memberikan kebermanfaatan, maka akan semakin tinggi dan cepat pula kemungkinan inovasi tersebut diadopsi oleh masyarakat. Tingkat keuntungan atau kemanfaatan pada suatu inovasi dapat pula diukur berdasarkan pada nilai

ekonominya atau dari faktor status sosial, kesenangan, kepuasan, atau karena mempunyai komponen lain yang sangat penting.

## 2. Kompabilitas (*Compatibility*)

Kompabilitas juga menjelaskan atau menunjukkan tingkat kesesuaian antara inovasi dengan kondisi dan harapan dari masyarakat penerima seperti faktor ide – ide yang telah diperkenalkan sebelumnya nilai. Suatu inovasi yang dibawa dari tempat lain belum tentu dapat berjalan dengan baik seperti sebagaimana mestinya jika tidak sesuai dengan nilai-nilai sosial dan budaya sekitar atau nilai-nilai lain yang juga hidup berdampingan di lingkungan sekitar masyarakat. Maka, semakin kompatibel suatu inovasi, akan semakin tinggi dan cepat kemungkinan inovasi tersebut diadopsi.

## 3. Kerumitan (*Complexity*)

Kompleksitas merupakan tingkat kesulitan atau kesukaran dalam memahami dan menggunakan inovasi bagi masyarakat penerima. inovasi perlu didesain dan direncanakan dalam bentuk sesederhana mungkin sehingga lebih mudah untuk diadopsi oleh masyarakat karena semakin sederhana suatu inovasi semakin tinggi dan cepat pula inovasi tersebut akan diadopsi.

## 4. Kemampuan diujicobakan (*trialability*)

Inovasi yang tepat harus dapat diuji cobakan dan dapat menunjukkan adanya kemanfaatan serta kerumitannya pula, sehingga calon adopter dapat dengan mudah memahami inovasi tersebut. Semakin suatu inovasi dapat dicobakan maka semakin tinggi dan cepat pula inovasi tersebut akan diadopsi oleh masyarakat.

## 5. Kemampuan untuk diamati (*observability*)

Suatu inovasi yang memiliki waktu respon lama, maka pada tahap uji coba akan

memerlukan penjelasan yang logis sehingga konsistensi inovasi dengan keluaran yang dihasilkan dapat dengan mudah dipahami. Suatu inovasi yang hasilnya mudah untuk diamati oleh masyarakat akan semakin cepat pula diterima dan diadopsi oleh masyarakat, sedang sebaliknya jika inovasi sulit untuk diamati hasilnya, maka penerimaan masyarakat terhadap inovasi tersebut juga akan menjadi lama. Pandangan lain terkait dengan karakteristik inovasi dikemukakan oleh Sweezy

#### 6. Kemampuan diujicobakan (*trialability*)

Inovasi yang tepat harus dapat diuji cobakan dan dapat menunjukkan adanya kemanfaatan serta kerumitannya pula, sehingga calon adopter dapat dengan mudah memahami inovasi tersebut. Semakin suatu inovasi dapat dicobakan maka semakin tinggi dan cepat pula inovasi tersebut akan diadopsi oleh masyarakat.

#### 7. Kemampuan untuk diamati (*observability*)

Dalam hal ini yang dimaksud dari kemampuan untuk diamati sendiri ialah mudah atau tidaknya pengamatan atas hasil dari suatu inovasi. Suatu inovasi yang hasilnya mudah untuk diamati oleh masyarakat akan semakin cepat pula diterima dan diadopsi oleh masyarakat, sedang sebaliknya jika inovasi sulit untuk diamati hasilnya, maka penerimaan masyarakat terhadap inovasi tersebut juga akan menjadi lama (Noor, 2013) yang menyatakan bahwa sebuah inovasi memiliki 4 karakteristik didalamnya diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk menyambut adanya kesempatan dalam sebuah inovasi
2. Perlu adanya penemu yang penting dalam hal menghadapi konsekuensi konsekuensi yang kecil.
3. Mampu mengatasi adanya perlawanan terkait dengan faktor sosial dan psikologi yang muncul saat melakukan hal hal atau sesuatu yang baru

#### 4. Mempunyai pemimpin yang berkualitas

### 2.2.9 Sumber Inovasi

Suatu inovasi yang dilakukan oleh sebagian besar organisasi baik pada sektor swasta maupun sektor publik tentunya tidak lepas dari hal-hal yang mendorong penciptaan inovasi itu sendiri. Sumber-sumber inovasi merupakan hal yang perlu untuk diperhatikan, karena dengan demikian akan menciptakan suatu inovasi yang lebih sistematis, dimana sumber inovasi dapat berasal dari dalam maupun luar organisasi. Menurut Kuratko dan Hodget dalam (Uhar, 2016) sumber inovasi yang sealaras dengan Drucker adalah sebagai berikut:

#### 1. *Unexpected Occurance* (Kejadian tak Terduga)

Suatu keberhasilan maupun kegagalan yang terjadi di dalam suatu organisasi dan tidak terantisipasi atau tidak direncanakan keberadaannya dapat menjadi sebuah kejutan inovasi bagi suatu organisasi. Keberhasilan yang dicapai oleh organisasi akan memotivasi sebuah organisasi untuk terus melakukan inovasi-inovasi dalam organisasinya agar mampu mempertahankan atau bahkan meningkatkan keberhasilan yang telah diraih sebelumnya. Kegagalan suatu organisasi di masa lampau juga dapat mendorong atau memotivasi suatu organisasi untuk memperbaiki kesalahan tersebut. Kegagalan di masa lampau juga dapat menjadi sebuah pembelajaran agar inovasi yang diciptakan di masa yang akan datang tidak berujung pada kegagalan seperti yang terjadi sebelumnya.

#### 2. *Incongruities* (Ketidaksesuaian)

Adanya suatu keadaan dimana hasil yang didapat pada kenyataannya tidak mampu memenuhi target atau harapan yang telah dibentuk sebelumnya akan mendorong munculnya inovasi dalam rangka pencapaian keadaan yang diharapkan

dimana keadaan tersebut sebelumnya masih belum tercapai.

### 3. *Process Needs* (Kebutuhan Proses)

Dalam hal ini kebutuhan proses dimaknai sebagai suatu kebutuhan memperbaiki proses menjadi lebih baik dan lebih kualitas juga dapat mendorong terciptanya inovasi pada suatu organisasi. Hal tersebut perlu untuk dilakukan mengingat bahwa proses juga menentukan keberhasilan dari suatu inovasi. Proses yang lebih baik akan menciptakan hasil yang lebih baik pula. Proses yang lebih baik dan berkualitas akan senantiasa diapresiasi keberadaannya oleh masyarakat.

### 4. *Industry and Market Changes* (Perubahan Industri dan Pasar)

Perubahan yang terjadi pada sektor industri maupun pasar akan semakin mendorong penciptaan suatu inovasi dalam organisasi dalam rangka mempertahankan eksistensi yang dimiliki dan bertahan dalam situasi persaingan. Suatu organisasi yang tidak mampu menciptakan inovasi-inovasi didalamnya akan tertinggal dan tergantikan dengan organisasi yang mampu memberikan inovasi-inovasi baru sesuai dengan lingkungan sekitar dan kebutuhan masyarakat.

### 5. *Demographics Changes* (Perubahan Demografi)

Bertambahnya jumlah penduduk tentunya akan berpengaruh terhadap aktivitas yang dilakukan oleh suatu organisasi, terlebih pada organisasi publik. Suatu proses yang dianggap efektif sebelumnya akan menjadi tidak efektif lagi jika pelanggan atau masyarakat yang dilayani oleh organisasi tersebut menjadi semakin banyak. Oleh karena itu diperlukan suatu inovasi yang dikembangkan seiring dengan berjalannya waktu serta mampu menyesuaikan pula dengan hal-hal yang ada di lingkungan sekitar.

### 6. *Perceptual Change* (Perubahan Persepsi)

Perubahan cara memandang seseorang pada suatu hal atau kegiatan akan menyebabkan munculnya inovasi yang dilakukan oleh suatu organisasi. Inovasi yang muncul tentunya harus dipastikan sesuai dengan pemikiran atau cara pandang baru tersebut yang dirasa dapat memberikan lebih banyak kebermanfaat untuk organisasi.

#### 7. *Knowledge-based concepts* ( Konsep berbasis pada Pengetahuan)

Kompleksitas dalam pengetahuan tersebut dapat menjadi suatu acuan untuk senantiasa melakukan perbaikan-perbaikan terhadap hal yang dirasa masih membutuhkan sentuhan agar lebih dapat memberikan kebermanfaatan untuk berbagai pihak yang terkait.

Pendapat lain terkait dengan sumber-sumber dari sebuah inovasi juga dikemukakan oleh Eric von Hippel dalam (Noor, 2013) yang menyatakan bahwa sumber- sumber dari kemunculan sebuah inovasi dalam bentuk ide awal yang kemudian dapat berkembang melalui hal hal berikut ini, diantaranya adalah;

1. Konsumen yang dilayani atau yang menjadi target
2. Pekerja/ pegawai/ karyawan dalam sebuah organisasi
3. Manajemen
4. Aktivitas yang dilakukan oleh competitor
5. Supplier

Menyebutkan bahwa terdapat beberapa sumber yang dapat digunakan untuk mengembangkan sebuah inovasi diantaranya adalah sebagai berikut;

1. Partner eksternal organisasi
2. Masyarakat
3. Partner internal organisasi

#### 4. Karyawan/Pegawai dalam sebuah organisasi.

Suatu organisasi harus senantiasa mampu menyesuaikan dirinya dengan perubahan yang terjadi baik dari dalam maupun luar organisasi dengan tujuan agar mampu senantiasa memenuhi kebutuhan pelanggan atau masyarakat yang dengan seiring berjalannya waktu akan mengalami perubahan juga. Bentuk penyesuaian diri tersebut dapat dilakukan dengan mengembangkan dan menciptakan inovasi dalam organisasi dengan menggunakan sumber-sumber inovasi yang dimiliki sebuah organisasi seperti yang telah diungkapkan oleh beberapa ahli sebelumnya yang meliputi hal-hal sebagai berikut;

1. Kejadian yang tidak terduga
2. Kebutuhan proses
3. Ketidaksesuaian
4. Perubahan Industri
5. Perubahan Demografi
6. Perubahan Persepsi
7. Konsep berbasis pada pengetahuan
8. Konsumen/Masyarakat
9. Karyawan/Pegawai
10. Partner organisasi

#### **2.2.10 Jenis Inovasi**

Kuratko dan Hodget dalam (Setijaningrum, 2017) inovasi memiliki 4 jenis diantaranya adalah sebagai berikut

1. *Invention* (Penemuan)

Penemuan dalam hal ini dimaknai sebagai penciptaan sebuah pelayanan, produk maupun proses baru dan belum pernah dicoba. Sebuah inovasi yang belum pernah dilakukan sebelumnya dapat dikategorikan dalam penemuan. Inovasi yang termasuk dalam invention merupakan inovasi yang apabila implementasinya berhasil dapat digunakan sebagai acuan untuk menciptakan inovasi yang serupa di tempat yang lain.

### 2. *Extension* (Pengembangan)

Extension dalam hal ini dimaknai sebagai pengembangan terhadap sebuah produk, pelayanan maupun proses yang sudah ada sebelumnya namun dilaksanakan dengan cara yang berbeda dari ide yang sudah terlebih dulu ada tersebut. Dalam hal ini berarti suatu inovasi bukan merupakan sesuatu yang benar-benar baru namun merupakan sebuah bentuk pengembangan dari hal sebelumnya yang dirasa butuh sentuhan-sentuhan dalam rangka meningkatkan kualitas maupun kebermanfaatannya.

### 3. *Duplication* (Duplikasi)

Duplikasi dalam hal ini dimaknai sebagai replikasi dari sebuah jasa, produk atau proses yang telah ada sebelumnya dengan menambahkan beberapa hal baru didalamnya dengan tujuan untuk memperbaikinya. Duplikasi tidak melakukan peniruan secara keseluruhan, namun masih memberikan sentuhan kreativitas yang baru dan berbeda didalam produk jasa atau proses yang sudah ada sebelumnya tersebut agar dapat bersaing. Dalam inovasi yang dilakukan suatu organisasi dilakukan dengan mengadopsi inovasi-inovasi yang dilaksanakan ditempat yang berbeda dan sudah berhasil dengan dibingkai berbagai cara atau proses yang berbeda pula dan tentunya akan disempurnakan dan disesuaikan dengan lingkungan sekitarnya sehingga duplikasi ini tidak termasuk dalam imitasi.

#### 4. *Synthesis* (Sintesis)

Sintesis dalam hal ini dimaknai sebagai kombinasi antara faktor dan konsep yang sudah ada sebelumnya untuk dibentuk menjadi sesuatu yang baru dan berbeda. Kombinasi dilakukan agar produk, jasa, atau proses yang akan dihasilkan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam hal ini inovasi yang dilakukan oleh suatu organisasi dilakukan dengan menggabungkan kegiatan atau inovasi yang sudah ada sebelumnya karena pada kegiatan dan inovasi tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing namun dapat saling melengkapi apabila dikombinasikan.

Namun dalam perspektif lain yang dilihat dalam segi efeknya, Dent dalam (Uhar, 2016) menyebutkan bahwa inovasi dibagi menjadi 2 jenis yang diantaranya akan dijelaskan sebagai berikut :

##### 1. *Radical Innovation*

Inovasi radikal merupakan suatu inovasi yang didesain dengan mengubah keseluruhan tatanan produk, jasa ataupun proses serta dapat mengubah cara kerja seseorang maupun organisasi.

##### 2. *Incremental Innovation*

Inovasi Inkremental merupakan perubahan dalam sebuah proses, produk maupun jasa yang memiliki sifat evolusi dan juga sistematis.

#### **2.2.11 Desain Inovasi**

Dalam sebuah inovasi, tahap desain merupakan tahap yang penting karena akan menjelaskan secara detail langkah-langkah dalam menyusun sebuah inovasi. Menurut (Rohman, 2017) dalam merencanakan sebuah inovasi, yang perlu disusun adalah terkait dengan rencana aksi inovasi. Dalam hal ini memang tidak ada aturan

atau tatanan yang baku untuk membuat sebuah rencana aksi, namun setidaknya sebuah rencana aksi inovasi mengandung :

1. Sejumlah kegiatan atau langkah yang harus dilakukan untuk mewujudkan keadaan yang diharapkan.
2. Siapa atau dengan siapa kegiatan atau langkah tersebut dilakukan.
3. Apa output atau produk yang dihasilkan dari kegiatan/langkah tersebut.
4. Metode apa yg digunakan untuk mendapatkan hasil dari suatu kegiatan atau langkah.
5. Kapan kegiatan atau langkah tersebut dilaksanakan.
6. Dimana kegiatan atau langkah tersebut dilaksanakan
7. Berapa banyak biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan atau langkah tersebut.

Sedangkan di sisi lain, tahapan dalam menyusun inovasi menurut Sherwood dalam (Ancok, 2018) adalah sebagai berikut :

1. Memproduksi gagasan

Gagasan dihasilkan dan dimunculkan sebanyak mungkin, baik gagasan yang muncul secara langsung dari individual maupun secara curah pendapat dari beberapa orang yang terlibat. Gagasan- gagasan tersebut akan digunakan sebagai bahan atau pertimbangan dalam menyusun sebuah inovasi. Dalam proses memproduksi gagasan ini proses evaluasi. Hal tersebut bertujuan agar menciptakan motivasi untuk pihak lain agar mencurahkan ide dan gagasannya pula.

2. Mengevaluasi gagasan

Tahapan mengevaluasi gagasan ini merupakan sebuah tahapan pengambilan keputusan tentang gagasan mana yang dapat diteruskan menjadi sebuah produk

yang inovatif dan gagasan mana yang harus ditangguhkan atau bahkan ditolak implementasinya.

Dalam menentukan gagasan mana yang dapat digunakan maupun yang ditangguhkan terdapat prinsip yang dapat dijadikan acuan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Keterbukaan

Dalam menentukan sebuah gagasan harus memiliki sifat terbuka, adil tanpa proses pilih kasih.

2. Kelengkapan informasi

Dalam memilih sebuah gagasan harus disertai dengan argument yang kuat didalamnya dengan disertai data yang mendukung.

3. Seimbang

Setiap gagasan harus dinilai secara seimbang, yaitu sama-sama dilihat dari segi kekurangan dan kelebihan seperti manfaat, sumberdaya yang diperlukan dan resiko yang akan dimunculkan apabila gagasan tersebut gagal dilaksanakan.

4. Kecepatan

Dalam menentukan gagasan mana yang akan dilanjutkan atau ditangguhkan tidak boleh terlalu lama.

5. Umpan Balik

Gagasan yang telah diberikan oleh pencetusnya harus segera direspon agar dapat memotivasi untuk terus mengembangkan gagasannya lebih lanjut.

6. Bersifat Pragmatis

Menggunakan standar yang sama dalam melakukan penilaian terhadap suatu

gagasan untuk lebih mudah melaksanakan evaluasi.

Dalam mengimplementasikan sebuah gagasan diperlukan banyak dukungan seperti pimpinan unit hingga ke pimpinan yang lebih tinggi, sistem organisasi yang baik juga akan mendukung sebuah proses munculnya suatu inovasi. Faktor yang dapat mendukung implementasi gagasan menjadi inovasi dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Peran dari pemimpin atau manajer yang mendukung gagasan-gagasan tersebut sehingga gagasan tersebut tidak mati begitu saja ditengan jalan.
2. Terdapat sistem penilain kinerja yang obyektif dan adil dalam menilai gagasan yang inovatif sehingga menumbuhkan semangat berinovasi.
3. Terdapat sistem kompensasi yang mendukung dalam rangka menghargai sebuah inovasi.
4. Dalam mengimplementasikan sebuah gagasan yang inovatif diperlukan terlebih dahulu adanya pelatihan.
5. Terdapat suasana kerja yang mampu mendukung sebuah inovasi. Saling memberi dukungan antar teman kerja dan sifat pemimpin yang mengayomi akan kondusif bagi berkembangnya gagasan-gagasan yang inovatif.
6. Terdapat dukungan finansial dalam rangka merealisasikan gagasan inovatif tersebut.

Berdasarkan pemaparan terkait dengan desain inovasi yang diungkapkan oleh beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa desain inovasi merupakan hal penting dalam proses inovasi yang menjelaskan secara detail langkah-langkah dalam menyusun sebuah inovasi. Dalam penelitian ini akan membahas lebih dalam terkait dengan konsep desain inovasi oleh Sherwood yang meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Memproduksi gagasan
2. Mengevaluasi gagasan
3. Mengimplementasikan gagasan

### **2.2.12 Kepemimpinan Transformasional dalam Inovasi**

Salah satu faktor yang secara signifikan dapat berkontribusi terhadap pengembangan dan implementasi inovasi dalam suatu organisasi adalah peran pemimpin. Kepemimpinan adalah kunci yang dapat digunakan untuk memprediksi hal-hal dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan orang, tim, kreativitas dan inovasi yang terjadi dalam suatu organisasi. (Ginnett, 2012) Dalam hal ini, pemimpin dituntut atau bahkan dituntut untuk terampil dan intelektual. Membaca dan memahami kebutuhan yang ada di sekitarnya baik di lingkungan internal maupun eksternal organisasi dan mewujudkannya dalam suatu tindakan yang nyata.

Kemampuan seorang pemimpin harus mencapai pada titik mampu mengkomunikasikan suatu permasalahan kepada pegawai atau bawahannya sehingga dengan demikian seorang pemimpin mampu mendapatkan dukungan kerjasama yang baik termasuk juga mendapatkan usulan ide- ide terkait dengan solusi terhadap permasalahan tersebut. Dalam hal ini pemimpin yang dapat atau dapat dikatakan berhasil tidak hanya diharapkan mampu mencapai tujuan yang diinginkan, tetapi juga mampu menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya ke arah yang lebih baik dan sesuai dengan apa adanya. ingin. sehingga mereka dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan mereka. (Noor, 2013)

Salah satu cara untuk meningkatkan organisasi di masa depan adalah dengan berinovasi. Inovasi diperlukan sebagai alat untuk memperbaiki masalah dan memperbaiki kesalahan atau kelalaian yang terjadi di masa lalu. Untuk

mengimplementasikan suatu inovasi, diperlukan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan keberhasilan suatu inovasi. Suatu inovasi yang berhasil akan mengarah pada salah satu unsur kepemimpinan, artinya kepemimpinan merupakan kunci penting dalam pengembangan dan keberhasilan suatu inovasi yang tanpa kepemimpinan yang tepat dan efektif, berorientasi pada perubahan, suatu inovasi hanya akan diterapkan tanpa keberlanjutan. sehingga nilai tambah untuk perbaikan, kapasitas organisasi tidak akan terwujud. (Uhar, 2016)

Kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan. Hal tersebut sesuai dengan yang dinyatakan oleh (Irawanto, 2008) yang melihat bahwa kepemimpinan transformasional lebih berfokus pada membawa adanya sebuah perubahan. Dimana perubahan tersebut diciptakan dengan cara meningkatkan motivasi karyawan agar dapat mengembangkan potensi terbaik yang dimiliki sehingga mampu membawa organisasi pada keadaan yang lebih baik lagi melalui cara-cara tertentu yaitu salah satunya dengan inovasi.

Dalam hal ini, gaya kepemimpinan transformasional akan lebih mampu mendorong inovasi dalam sebuah organisasi Jung dkk dalam (Kamal, 2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional diyakini akan memberikan dampak pada organisasi melalui kecenderungannya dalam membangun iklim untuk memberdayakan pegawainya dan memberikan perhatian dan dukungan khusus pada inovasi.

Faktor-faktor yang dimiliki seorang pemimpin transformasional akan mampu mengangkit semangat inovasi pada pegawainya baik pada level kelompok maupun dalam level individu. Secara umum, dalam kepemimpinan transformasional ini, seorang pemimpin mengambil lebih banyak sifat manusiawi karyawannya,

memperlakukan karyawan dengan hormat sehingga mereka dapat mencapai potensi penuh mereka. Selain itu, para pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan di mana mereka dapat memicu semangat inovasi dan belajar bersama.

Jung dkk dalam (Ancok, 2018) menyatakan bahwa dalam penelitian yang dilaksanakan oleh Jung tersebut terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan inovasi yang ada dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang menyebutkan bahwa semakin transformasional para pemimpin dalam sebuah organisasi atau perusahaan akan semakin banyak inovasi yang muncul dalam perusahaan tersebut. Dengan semakin banyaknya inovasi yang muncul dalam organisasi maka permasalahan dan kekurangan di masa lampau akan dapat lebih mudah diperbaiki.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh (Lewis, 2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menekankan pada keterlibatan dan motivasi karyawan, dan penciptaan visi yang menginspirasi merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong inovasi dan perubahan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini diharapkan munculnya perubahan yang mengarah pada inovasi dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh gaya pemimpin atau dalam hal ini yang dimaknai sebagai pemimpin adalah kepemimpinan transformasional..

Selain itu, kepemimpinan transformasional dengan inovasi juga dikemukakan oleh (Ebrahimi, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan mampu untuk menciptakan dan meningkatkan kreativitas pegawai dimana kreativitas tersebut yang kemudian menjadi titik awal untuk munculnya gagasan-gagasan baru atau inovasi dalam suatu organisasi. Kreativitas pada masing-masing individu

pegawai dalam suatu organisasi merupakan sebuah asset yang perlu untuk dikembangkan dan diperhatikan. Kreativitas pegawai yang dikembangkan dan diperhatikan dengan baik akan menciptakan ide-ide baru atau inovasi terkait dengan permasalahan yang sedang dihadapi organisasi. Semakin banyak inovasi yang dimiliki organisasi, semakin mudah untuk memperbaiki masalah dan semakin banyak alternatif yang akan ada. Lebih lanjut dapat dijelaskan pula bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kinerja organisasi, salah satunya terkait dengan implementasi inovasi. Kinerja organisasi yang baik akan lebih memudahkan pelaksanaan terhadap inovasi-inovasi yang diciptakan oleh inovasi.

Dengan demikian, keterkaitan dengan inovasi bahwa kepemimpinan transformasional akan mampu menumbuhkan munculnya kreativitas individu, yang merupakan titik tolak untuk menciptakan perubahan dan inovasi di lingkungan. Kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja menyenangkan dan bermanfaat untuk membangkitkan semangat dalam menciptakan dan mengimplementasikan inovasi.

### **2.2.13 SIPRAJA**

SIPRAJA (Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo) yang resmi di luncurkan pada akhir Februari 2020 oleh Pemerintah Kabupaten/Kota Sidoarjo sebagai bentuk perwujudan dari Peraturan Bupati No. 46 Tahun 2018 Tentang Tata Kelola Teknologi dan Komuniaksi Menuju Smart City di Kabupaten Sidoarjo, dengan tujuan salah satunya adalah meningkatkan mutu pelayanan publik melalui pemanfaatan TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) dalam proses

penyelenggaraan pemerintah secara efisiensi, efektivitas, transparansi serta akuntabilitas.

SIPRAJA merupakan situs layanan terpadu yang menyelenggarakan layanan penginformasian, penafsiran, dan diseminasi peraturan perundang-undangan dibidang pengadaan barang/jasa pemerintah yang memberikan kemudahan pelayanan dalam genggaman. Sistem layanan menggunakan aplikasi android ini diterapkan di 18 Kecamatan dan semua Desa/Kelurahan yang ada di Kota Sidoarjo. SIPRAJA resmi dikembangkan dan dapat cetak mandiri untuk 22 layanan yang dibagi menjadi 3 tipe], dan bisa dicetak secara mandiri oleh pemohon hanya dengan mengakses melalui aplikasi online Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) yaitu terdiri dari:

#### 1. Layanan Tipe A

- a. Surat Keterangan Kelahiran
- b. Surat Keterangan Kematian
- c. Surat Keterangan Tidak Mampu Desa
- d. Surat Ket. Biodata Penduduk
- e. Surat Keterangan Waris
- f. Surat Keterangan Domisili Usaha (untuk Warga Sidoarjo)
- g. Surat Keterangan Domisili Usaha (Untuk Warga Luar Sidoarjo)
- h. Surat Keterangan Umum Desa

#### 2. Layanan Tipe B

- a. Surat Pengantar KK
- b. Surat Keterangan Tidak Mampu (Keperluan bantuan Sosial)
- c. Surat Pengantar KTP

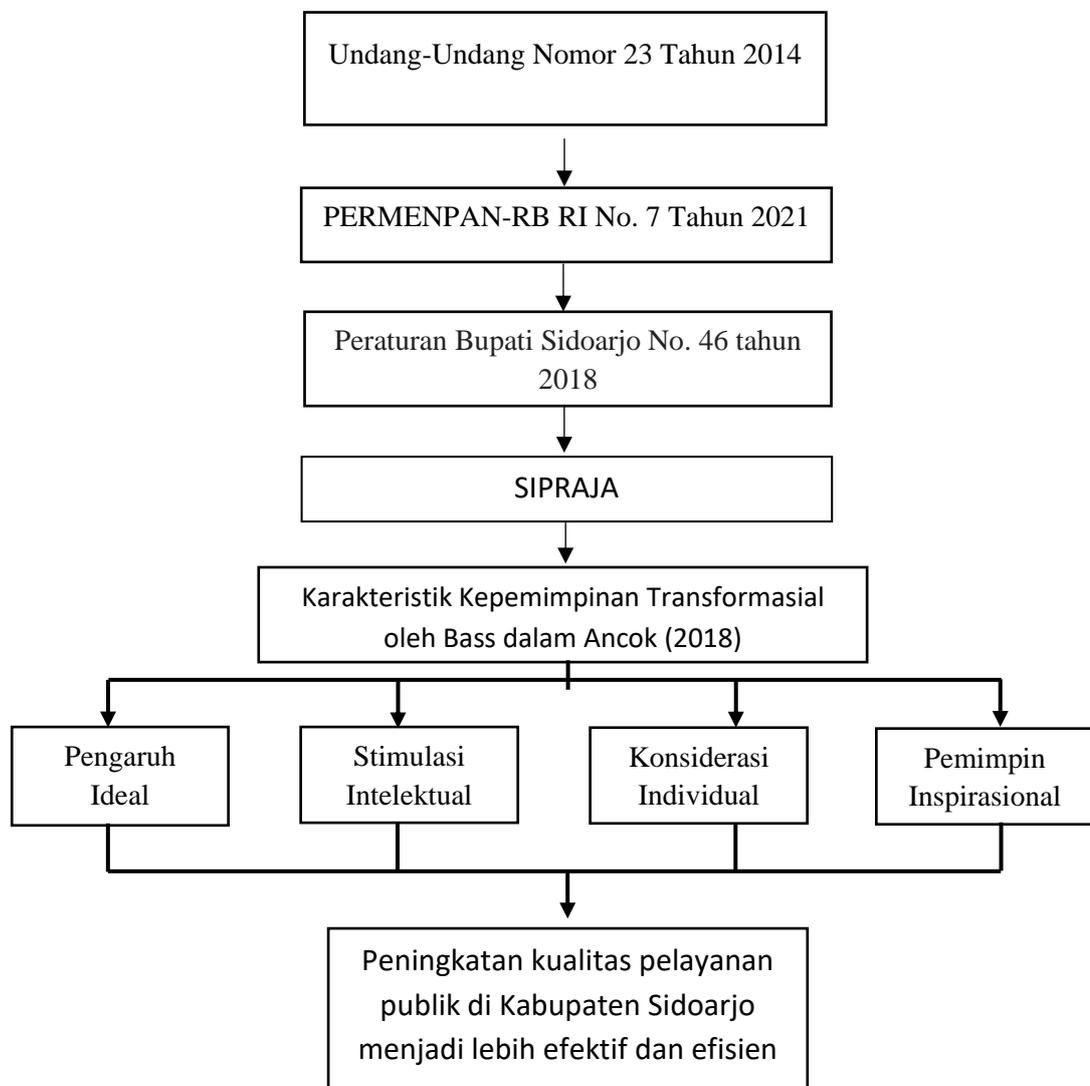
- d. Surat Keterangan Pindah
  - e. Surat Keterangan Tidak Mampu (Keperluan Rawat Inap)
  - f. Surat Keterangan Tidak Mampu (Keringan Tarif Listrik)
  - g. Surat Keterangan Umum (Kecamatan)
  - h. Surat Keterangan Tidak Mampu (Tanda Tangan Camat)
3. Layanan Tipe C
- a. AK 1
  - b. IMB 2 Lantai Maksimal 400M2
  - c. IMB 200 M2
  - d. TDU Usaha Mikro
  - e. IMB Maksimal 400M2 - IUMK

(Pemerintah Kabupaten Sidoarjo, 2020)

### 2.3 Kerangka Berfikir

Kerangka Berfikir adalah penjelasan konkrit tentang alur teoritik berpikir untuk memecahkan masalah yang diteliti, penjelasan teori yang mendasari yang digunakan untuk menjelaskan alur teori atau struktur teori utama, konteksnya, pemecahan masalah, rumusan masalah, dan dasar-dasarnya. struktur di atas. kerangka berfikir ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**



*Sumber :*

1. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

2. PERMENPAN-RB RI No. 7 Tahun 2021 Tentang Kompetensi Inovasi Pelayanan Publik di Lingkungan Kementerian/ Lembaga, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negera, dan Badan Usaha Milik Daerah
3. Peraturan Bupati Sidoarjo No. 46 tahun 2018 Tentang Tata Kelola Teknologi Informasi dan Komunikasi Menuju *Smart City* di Kabupaten Sidoarjo

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah, yang menitikberatkan pada Pasal 386, 387 dan 388 Bab Inovasi Daerah, yang bertujuan untuk melakukan reformasi dalam pengelolaan hal-hal yang berkaitan dengan pemerintah daerah. Inovasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah dimaksudkan untuk menjawab permasalahan atau memecahkan permasalahan yang ada di masyarakat terkait dengan urusan publik dalam menyikapi hal tersebut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia menetapkan peraturan Menteri nomor 7 tahun 2021 tentang kompetensi inovasi pelayanan publik di lingkungan kementerian atau lembaga, pemerintah daerah, badan usaha milik negara dan badan usaha milik daerah yang merupakan salah satu cara pemerintahan Indonesia meningkatkan pelayanan masyarakat mereka adalah dengan berinovasi di berbagai bidang seperti kesehatan masyarakat, keselamatan publik, atau infrastruktur public.

Pemerintahan Kabupaten Sidoarjo mengembangkan layanan berbasis teknologi informasi melalui peraturan bupati Sidoarjo nomor 46 tahun 2018 tentang tata kelola teknologi informasi dan komunikasi menuju *smart city* di kabupaten sidoarjo, maka Pemerintahan Kabupaten Sidoarjo menghadirkan inovasi pelayanan public yakni SIPRAJA untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, transparansi, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Menganalisis Pemimpin atau *Project Leader* dari

SIPRAJA yakni sekretaris daerah Drs. Achmad Zaini, MM yang memiliki gaya kepemimpinan dengan menggunakan karakteristik Kepemimpinan Transformasional yakni *Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Individual Considerations*, dan *Inspirational Motivation*. Dengan menjalankan gaya kepemimpinan transformasional dalam program inovasi SIPRAJA tersebut telah menuai keberhasilan dalam membawa SIPRAJA Finalis TOP 45 Inovasi Pelayanan Publik Kompetensi Inovasi Pelayanan Publik Jawa Timur 2021.