



# Transformasi Budaya Organisasi dalam Mendorong Perilaku Inovatif Pegawai Negeri Sipil: Studi Kasus di Sektor Publik Indonesia

Khosyi Mudhoffar<sup>1\*</sup>, Aldri Frinaldi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Magister Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang, Indonesia

<sup>2</sup> Magister Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang, Indonesia

\*Corresponding author

E-mail addresses: [kopamudhoffar31@gmail.com](mailto:kopamudhoffar31@gmail.com)

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received August 23, 2024

Revised September 10, 2024

Accepted November 30, 2024

Available online December 06, 2024

### Kata Kunci:

Budaya organisasi; inovasi; Pegawai Negeri Sipil; sektor publik; transformasi.

### Keywords:

Organizational culture; innovation; civil servants; public sector; transformation.



This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license. Copyright © 2024 by Author. Published by Yayasan Sagita Akademia Maju..

## ABSTRAK

Transformasi budaya organisasi memainkan peran strategis dalam mendorong perilaku inovatif Pegawai Negeri Sipil (PNS) di sektor publik Indonesia, terutama dalam menghadapi tantangan globalisasi dan tuntutan reformasi birokrasi. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan utama: bagaimana transformasi budaya organisasi dapat meningkatkan perilaku inovatif di kalangan PNS? Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada beberapa instansi sektor publik yang telah berhasil mengimplementasikan inovasi budaya organisasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai inovasi yang diintegrasikan dalam budaya organisasi, seperti kolaborasi, adaptabilitas, dan orientasi pada hasil, secara signifikan mendorong kreativitas dan efisiensi kerja PNS. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan menjadi faktor kunci keberhasilan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi budaya organisasi bukan hanya memengaruhi perilaku individu, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk inovasi berkelanjutan. Rekomendasi diberikan untuk memperkuat strategi

transformasi budaya organisasi di sektor publik guna meningkatkan daya saing dan efektivitas layanan publik.

## ABSTRACT

Organizational culture transformation plays a strategic role in fostering innovative behavior among civil servants in Indonesia's public sector, particularly in response to globalization challenges and bureaucratic reform demands. This study aims to address the central question: how can organizational culture transformation enhance innovative behavior among civil servants? Employing a qualitative approach, the study utilizes a case study method on selected public sector institutions that have successfully implemented organizational culture innovations. Data were gathered through in-depth interviews, participatory observations, and document analysis. The findings reveal that integrating innovation-driven values, such as collaboration, adaptability, and results orientation, significantly boosts creativity and work efficiency among civil servants. Moreover, transformational leadership and employee involvement in decision-making emerge as critical success factors. The study concludes that organizational culture transformation not only influences individual behavior but also establishes a work environment conducive to sustainable innovation. Recommendations are provided to strengthen strategies for transforming organizational culture in the public sector to enhance competitiveness and service effectiveness.

## **1. PENDAHULUAN**

Dalam era globalisasi dan dinamika perubahan yang cepat, organisasi sektor publik di Indonesia menghadapi tantangan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan publik. Transformasi budaya organisasi menjadi krusial dalam mendorong perilaku inovatif di kalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi yang adaptif dan inovatif memungkinkan PNS untuk lebih responsif terhadap perubahan dan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks (Deal & Kennedy, 1982).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif memiliki dampak signifikan terhadap perilaku dan efektivitas kinerja pegawai. Deal dan Kennedy (1982) serta Robbins (1990) menekankan bahwa nilai-nilai dan norma yang dianut dalam organisasi dapat membentuk perilaku individu di dalamnya. Dalam konteks sektor publik, budaya inovasi dapat menjadi kunci untuk mengatasi kekakuan birokrasi dan mendorong kreativitas serta inisiatif di kalangan PNS (Raipa & Giedraityte, 2014).

Namun, implementasi budaya inovasi dalam organisasi pemerintah tidaklah mudah. Hambatan seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya dukungan manajemen, dan keterbatasan sumber daya seringkali menjadi penghalang. Raipa dan Giedraityte (2014) mengidentifikasi bahwa kurangnya sumber daya pegawai potensial dan dukungan manajemen merupakan hambatan utama dalam proses inovasi di sektor publik. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan strategis untuk mentransformasi budaya organisasi agar mendorong perilaku inovatif di kalangan PNS.

Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam proses ini. Pemimpin yang visioner dan inovatif dapat menjadi katalisator perubahan dengan mendorong partisipasi aktif pegawai dalam proses inovasi. Selain itu, struktur organisasi yang fleksibel dan sistem insentif yang mendukung juga menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi budaya organisasi (Robbins, 1990). Pendekatan holistik yang mencakup aspek kepemimpinan, struktur organisasi, dan sistem penghargaan diperlukan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya berperan dalam mendorong partisipasi aktif pegawai, tetapi juga dalam membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi. Pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan yang mendorong eksperimen dan pengambilan risiko yang terukur, sehingga pegawai merasa aman untuk mengemukakan ide-ide baru tanpa takut akan kegagalan atau sanksi (Sarros, Cooper, & Santora, 2008). Hal ini penting karena budaya yang mendukung inovasi akan memperkuat efektivitas keseluruhan dalam penyampaian layanan publik (Raipa & Giedraityte, 2014).

Selain itu, pemimpin transformasional juga berperan dalam membangun kepercayaan dan integritas, yang merupakan elemen kunci dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi inovasi. Dengan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan aspirasi anggota tim, pemimpin dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen pegawai terhadap proses inovasi (Moss & Ritossa, 2007). Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan dan tantangan eksternal.

Struktur organisasi yang fleksibel juga menjadi faktor penentu dalam keberhasilan transformasi budaya organisasi. Struktur yang adaptif memungkinkan alur kerja yang lebih responsif terhadap perubahan, serta mendorong kolaborasi lintas fungsi yang efektif (Bisa Indonesia, 2024). Hal ini sejalan dengan temuan bahwa struktur organisasi yang fleksibel dapat meningkatkan inovasi dalam perusahaan (Ekobalawati, 2020).

Sistem insentif yang mendukung juga memainkan peran penting dalam mendorong perilaku inovatif. Penghargaan yang tepat dapat memotivasi pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam proses inovasi dan merasa dihargai atas kontribusi mereka (Prather & Turrell, 2002). Namun, penting untuk memastikan bahwa insentif tersebut tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga menghargai proses dan upaya yang dilakukan dalam inovasi.

Transformasi budaya organisasi telah menjadi topik utama dalam berbagai penelitian, terutama karena relevansinya dalam meningkatkan perilaku inovatif di berbagai sektor. Dalam konteks ini, beberapa studi telah mengidentifikasi faktor-faktor utama yang mendukung keberhasilan transformasi budaya organisasi. Laeli (2017) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berperan dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif, tetapi juga mendorong berbagi pengetahuan sebagai mekanisme penting dalam memunculkan inovasi, meskipun studi ini berfokus pada sektor swasta (Laeli, 2017). Amalia (2017) memperluas perspektif dengan menunjukkan bahwa kesesuaian antara nilai individu dan organisasi (*Person-Organization Fit*) serta pemberdayaan psikologis dapat secara signifikan memengaruhi perilaku kerja inovatif (Amalia, 2017). Sementara itu, Wahyuandari (2023) secara spesifik menyoroti hubungan budaya organisasi yang kuat dengan perilaku inovatif dalam sektor publik, khususnya di Kota Madiun (Wahyuandari, 2023). Ketiga studi ini bersama-sama menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kepemimpinan, kesesuaian individu-organisasi, dan budaya organisasi yang mendukung adalah elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, bahkan di sektor yang menghadapi tantangan besar seperti sektor publik di Indonesia.

Penelitian ini memiliki fokus permasalahan pada dua aspek utama. Pertama, peran kepemimpinan transformasional dan struktur organisasi adaptif dalam mendorong perilaku inovatif, yang hingga kini masih mengalami tantangan dalam implementasinya. Kedua, hambatan dalam transformasi budaya organisasi di sektor publik, termasuk resistensi terhadap perubahan, birokrasi yang kaku, dan keterbatasan sumber daya yang menghalangi terciptanya perilaku inovatif di kalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kesenjangan dalam penerapan kepemimpinan transformasional serta struktur organisasi yang terlalu hierarkis menjadi kendala signifikan dalam menciptakan budaya kerja yang inovatif di sektor publik Indonesia.

## **2. METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk mengeksplorasi transformasi budaya organisasi dalam mendorong perilaku inovatif Pegawai Negeri Sipil (PNS) di sektor publik Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang fenomena yang kompleks dalam konteks nyata (Yin, 2018). Studi kasus dilakukan

pada beberapa instansi sektor publik yang dianggap berhasil menerapkan budaya inovasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pemimpin organisasi, pegawai, dan ahli manajemen organisasi. Selain itu, teknik observasi partisipatif dan analisis dokumen digunakan untuk melengkapi wawancara dan memperkaya validitas data. Informasi dari dokumen, seperti kebijakan internal organisasi, laporan tahunan, dan rencana strategis, digunakan untuk memahami bagaimana budaya organisasi dikembangkan dan diterapkan.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan tematik untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antara berbagai aspek transformasi budaya organisasi (Braun & Clarke, 2006). Proses analisis melibatkan tiga tahap utama: reduksi data, pengelompokan berdasarkan tema, dan interpretasi temuan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi metode, member-checking, dan audit trail (Creswell & Poth, 2018). Penelitian ini bertujuan untuk berkontribusi pada perdebatan ilmiah mengenai transformasi budaya organisasi di sektor publik dengan memberikan wawasan praktis tentang strategi yang dapat mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja PNS.

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

#### **Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mendorong Perilaku Inovatif PNS**

Kepemimpinan transformasional memainkan peran krusial dalam mendorong perilaku inovatif di kalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui beberapa mekanisme utama. Pertama, pemimpin transformasional mampu mengartikulasikan visi yang jelas dan inspiratif, yang memotivasi pegawai untuk berkontribusi secara kreatif dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan menyampaikan arah dan tujuan yang jelas, pemimpin memberikan landasan bagi pegawai untuk memahami peran mereka dalam inovasi organisasi (Laeli, 2017).

Selain itu, pemimpin transformasional membangun budaya organisasi yang mendukung eksperimen dan pengambilan risiko yang terukur. Mereka menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa aman untuk mengemukakan ide-ide baru tanpa takut akan kegagalan atau sanksi. Hal ini penting karena budaya yang mendukung inovasi akan memperkuat efektivitas keseluruhan dalam penyampaian layanan publik (Raipa & Giedraityte, 2014).

Komunikasi efektif juga menjadi alat vital bagi pemimpin transformasional dalam mendorong inovasi. Dengan mendorong dialog terbuka dan umpan balik konstruktif, pemimpin memastikan bahwa ide-ide inovatif dapat dibagikan dan dikembangkan secara kolektif. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan dan tantangan eksternal (Moss & Ritossa, 2007).

Pemberdayaan pegawai merupakan aspek lain yang ditekankan oleh pemimpin transformasional. Dengan memberikan otonomi dan tanggung jawab lebih kepada pegawai, mereka mendorong inisiatif dan kreativitas individu. Pemberdayaan ini meningkatkan kepercayaan diri pegawai dalam mengimplementasikan ide-ide baru, yang pada gilirannya mendorong perilaku inovatif (Amalia, 2017).

Untuk mendukung implementasi gaya kepemimpinan transformasional di sektor publik, diperlukan kebijakan internal yang mendorong inovasi, program pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan, dan dukungan sistemik dari seluruh lapisan organisasi. Kebijakan yang jelas mengenai penghargaan terhadap inovasi,

serta pelatihan yang membekali pemimpin dengan keterampilan transformasional, akan memperkuat budaya inovatif di kalangan PNS. Dukungan sistemik memastikan bahwa upaya inovatif mendapatkan sumber daya dan pengakuan yang diperlukan untuk berhasil (Wahyuandari, 2023).

Implementasi kepemimpinan transformasional dalam sektor publik memerlukan dukungan kebijakan internal yang mendorong inovasi, termasuk insentif untuk perilaku kreatif dan mekanisme penghargaan yang adil. Insentif yang dirancang dengan baik dapat memotivasi pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam perubahan organisasi (Wibowo, 2016). Selain itu, program pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan menjadi komponen penting untuk membekali pemimpin dengan keterampilan transformasional. Pelatihan ini harus mencakup kemampuan komunikasi efektif, pemberdayaan pegawai, dan penciptaan visi organisasi yang inspiratif (Laeli, 2017). Dalam konteks budaya organisasi, Wahyuandari (2023) menekankan bahwa budaya yang kuat berperan sebagai penggerak perilaku inovatif, terutama ketika didukung oleh kepemimpinan yang mendorong partisipasi aktif.

Selain kebijakan dan pelatihan, dukungan sistemik yang mencakup sumber daya memadai, teknologi, dan infrastruktur pendukung menjadi kunci keberhasilan. Dukungan ini memastikan bahwa inisiatif inovatif memiliki landasan yang kuat untuk diimplementasikan (Sedarmayanti, 2018). Evaluasi rutin dan umpan balik yang melibatkan pegawai juga penting untuk memastikan bahwa strategi transformasi berjalan sesuai harapan dan menghasilkan dampak nyata (Robbins & Judge, 2017).

Dukungan sistemik tidak hanya terbatas pada penyediaan sumber daya, tetapi juga mencakup penguatan mekanisme koordinasi antarunit dalam organisasi. Koordinasi yang baik memungkinkan unit-unit kerja untuk berbagi informasi, pengalaman, dan praktik terbaik dalam inovasi, sehingga menciptakan sinergi yang mendukung keberhasilan transformasi budaya organisasi (Wahyudi, 2020). Tanpa koordinasi yang efisien, bahkan organisasi dengan sumber daya yang cukup sekalipun dapat mengalami kendala dalam menerapkan inovasi.

Selain itu, teknologi memainkan peran penting sebagai katalisator dalam mendukung transformasi organisasi. Penggunaan teknologi digital, seperti sistem manajemen informasi dan platform kolaborasi, dapat mempercepat implementasi ide-ide inovatif dan meningkatkan efisiensi operasional (Sedarmayanti, 2018). Teknologi juga memberikan akses lebih luas kepada pegawai untuk sumber daya pengetahuan yang diperlukan dalam pengambilan keputusan berbasis data, yang sangat relevan dalam konteks inovasi di sektor publik.

Evaluasi rutin yang melibatkan pegawai tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menilai efektivitas kebijakan, tetapi juga sebagai sarana membangun rasa kepemilikan terhadap proses transformasi. Ketika pegawai merasa didengar dan dilibatkan dalam evaluasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam inisiatif organisasi (Robbins & Judge, 2017). Partisipasi ini memperkuat rasa tanggung jawab individu terhadap keberhasilan inovasi yang dilakukan.

Lebih jauh, umpan balik yang konstruktif memungkinkan pemimpin organisasi untuk segera mengambil tindakan perbaikan jika ditemukan hambatan atau kesenjangan dalam proses transformasi. Pemimpin dapat menggunakan umpan balik tersebut untuk menyesuaikan strategi yang lebih relevan dengan kebutuhan pegawai



dan tujuan organisasi (Wibowo, 2016). Dengan demikian, proses evaluasi dan umpan balik menjadi bagian integral dari sistem pengelolaan inovasi yang adaptif.

Dukungan sistemik harus dirancang sebagai mekanisme berkelanjutan yang mampu beradaptasi dengan perubahan eksternal dan internal organisasi. Pendekatan ini memastikan bahwa transformasi budaya organisasi tidak hanya bersifat sementara, tetapi menjadi bagian dari DNA organisasi. Dengan struktur yang fleksibel dan fokus pada keberlanjutan, dukungan sistemik akan menjadi fondasi yang kuat untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan dinamis di sektor publik.

### **Hambatan dan Tantangan dalam Transformasi Budaya Organisasi di Sektor Publik**

Transformasi budaya organisasi di sektor publik Indonesia menghadapi berbagai hambatan yang kompleks. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan, yang sering kali muncul dari ketidakpastian dan ketakutan akan dampak perubahan terhadap posisi atau kenyamanan pegawai. Resistensi ini dapat menghambat implementasi inisiatif baru dan memperlambat proses transformasi (Borins, 2001).

Selain itu, struktur birokrasi yang kaku menjadi penghalang signifikan dalam upaya transformasi. Hierarki yang kompleks dan prosedur yang berbelit-belit menyebabkan lambatnya pengambilan keputusan dan kurangnya fleksibilitas dalam merespons perubahan lingkungan. Hal ini mengakibatkan inefisiensi dan kesulitan dalam mengimplementasikan inovasi (Raipa & Giedraityte, 2014).

Kurangnya dukungan manajerial juga menjadi faktor penghambat. Pemimpin yang tidak proaktif atau kurang memahami pentingnya transformasi budaya dapat menyebabkan kurangnya motivasi di kalangan pegawai untuk berinovasi. Dukungan manajerial yang lemah menghambat upaya perubahan dan mempertahankan status quo (LAN, 2014).

Keterbatasan sumber daya, seperti anggaran, pelatihan, dan infrastruktur teknologi, turut menjadi tantangan dalam transformasi budaya organisasi. Tanpa investasi yang memadai dalam pelatihan dan teknologi, pegawai tidak memiliki alat dan keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan, sehingga menghambat proses transformasi (Raipa & Giedraityte, 2014).

Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, diperlukan pendekatan holistik yang mencakup peningkatan komunikasi internal, penyediaan pelatihan berkelanjutan, dan penguatan dukungan manajerial. Selain itu, restrukturisasi birokrasi untuk meningkatkan fleksibilitas dan alokasi sumber daya yang memadai untuk pelatihan dan teknologi akan membantu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi di sektor publik (LAN, 2014).

Pendekatan holistik dalam mengatasi hambatan transformasi budaya organisasi membutuhkan keterlibatan aktif seluruh elemen organisasi, termasuk pemimpin, pegawai, dan pemangku kepentingan eksternal. Selain meningkatkan komunikasi internal, penting untuk memastikan bahwa komunikasi dilakukan secara dua arah, sehingga pegawai dapat menyampaikan aspirasi, ide, dan tantangan yang mereka hadapi selama proses transformasi (Robbins & Judge, 2017). Komunikasi yang efektif menciptakan rasa keterlibatan pegawai dalam perubahan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen mereka terhadap inovasi.

Pelatihan berkelanjutan juga harus didesain secara kontekstual sesuai kebutuhan spesifik organisasi. Misalnya, program pelatihan yang fokus pada pengembangan keterampilan teknologi digital dapat meningkatkan kapabilitas pegawai dalam menggunakan alat-alat inovasi modern (Sedarmayanti, 2018). Pelatihan ini juga harus mencakup aspek soft skills, seperti kemampuan bekerja sama lintas unit, yang penting untuk mendukung budaya inovatif. Dengan pendekatan ini, pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kolaborasi dalam organisasi.

Dukungan manajerial harus diperkuat dengan memberikan pemimpin pelatihan tentang gaya kepemimpinan transformasional, sehingga mereka dapat menjadi teladan dalam mendorong perubahan budaya organisasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan pegawai akan lebih mudah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi (Wibowo, 2016). Selain itu, pemberian insentif yang transparan untuk pegawai yang berkontribusi pada inovasi dapat memperkuat motivasi internal mereka.

Restrukturisasi birokrasi untuk meningkatkan fleksibilitas perlu dilakukan secara bertahap agar dapat mengakomodasi perubahan tanpa mengganggu stabilitas organisasi. Misalnya, penerapan sistem kerja yang lebih fleksibel, seperti kolaborasi lintas fungsi atau unit kerja berbasis proyek, dapat mempercepat implementasi inovasi (LAN, 2014). Sistem ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan dengan lebih cepat dan efisien.

Selain restrukturisasi internal, perlu adanya alokasi sumber daya yang lebih strategis untuk mendukung inisiatif inovasi. Misalnya, investasi dalam teknologi informasi dan pengembangan platform kolaborasi digital dapat mempercepat proses transformasi (Raipa & Giedraityte, 2014). Pengelolaan anggaran yang berbasis hasil (performance-based budgeting) juga dapat digunakan untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien untuk mendukung prioritas inovasi di sektor publik.

#### **4. SIMPULAN DAN SARAN**

Transformasi budaya organisasi merupakan langkah strategis untuk menciptakan perilaku inovatif di kalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS), terutama dalam menghadapi tantangan kompleks di sektor publik Indonesia. Kepemimpinan transformasional terbukti menjadi kunci keberhasilan dalam mendorong perubahan, dengan menekankan komunikasi yang efektif, pemberdayaan pegawai, dan pemberian motivasi untuk berinovasi. Hambatan seperti resistensi terhadap perubahan, birokrasi yang kaku, kurangnya dukungan manajerial, serta keterbatasan sumber daya dapat diatasi melalui pendekatan holistik yang mencakup restrukturisasi organisasi, pelatihan berkelanjutan, dan pengalokasian sumber daya yang strategis.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggali lebih dalam tentang pengaruh teknologi digital dalam mempercepat transformasi budaya organisasi di sektor publik, khususnya pada daerah dengan akses terbatas terhadap sumber daya teknologi. Selain itu, studi komparatif antara instansi pemerintah pusat dan daerah dapat memberikan wawasan yang lebih luas mengenai variasi penerapan transformasi budaya organisasi di berbagai konteks. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif untuk mengukur

dampak spesifik dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovatif juga akan memperkuat temuan ini dan memberikan basis empiris yang lebih kuat untuk rekomendasi kebijakan.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, S. R. (2017). *Pengaruh Person-Organization Fit terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Mediasi pada Karyawan KSPPS di Semarang*. Skripsi. Universitas Negeri Semarang. Retrieved from <https://lib.unnes.ac.id>
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319. <https://doi.org/10.1108/14691930110400128>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
- Ekobalawati, F. (2020). Pengaruh struktur dan budaya organisasi terhadap inovasi organisasi perusahaan. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 14(2), 190-200. <https://doi.org/10.24127/jm.v14i2.508>
- Laeli, R. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif melalui Berbagi Pengetahuan dan Iklim Organisasi pada Karyawan PT. Semarang Intermedia Pers*. Skripsi. Universitas Negeri Semarang.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN). (2014). *Inovasi Administrasi Negara: Konsep, Dimensi, dan Strategi*. Jakarta: LAN.
- Moss, S. A., & Ritossa, D. A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. *Leadership*, 3(4), 433-456. <https://doi.org/10.1177/1742715007082966>
- Prather, C. W., & Turrell, M. C. (2002). Involve everyone in the innovation process. *Research Technology Management*, 45(5), 13-16. <https://doi.org/10.1080/08956308.2002.11671516>
- Raipa, A., & Giedraityte, V. (2014). Innovation process barriers in public sector: A comparative analysis in Lithuania and the European Union. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 10-20. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n10p10>
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158. <https://doi.org/10.1177/1548051808324100>
- Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Wahyuandari, Z. K. (2023). *Hubungan antara Budaya Organisasi dan Perilaku Inovatif pada Pegawai Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kota*



- Madiun. Skripsi. Universitas Negeri Surabaya. Retrieved from <https://digilib.unesa.ac.id>
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.