

**INNOVATIVE LEADERSHIP IN HIERARCHICAL ORGANIZATIONS: A STUDY IN
BUREAUCRATIC WORK ENVIRONMENTS**

**KEPEMIMPINAN INOVATIF DALAM ORGANISASI HIERARKIS: STUDI PADA
LINGKUNGAN KERJA BIROKRATIS**

Waloyo¹, Jumiati Sasmita²

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia^{1,2}

waloyo02@gmail.com¹, jumiati.sasmita@lecturer.unri.ac.id²

ABSTRACT

Innovative leadership has been extensively studied in the context of flexible organizations such as startups or technology-based companies, but research on its application in hierarchical bureaucratic organizations is still limited. This study aims to analyze how innovative leadership styles can encourage creativity and innovation in work environments with rigid command structures, particularly among civil servants (ASN). The research method used is a qualitative case study conducted at the Batam Customs and Excise Operations Base (PSO). Data collection was conducted through semi-structured interviews with eight participants from various levels, 40 hours of non-participant observation, and analysis of relevant official documents. The results show that innovative leadership plays a significant role in creating a work climate that is more open to new ideas, despite being hampered by lengthy bureaucratic procedures and a conservative organizational culture. Innovative leaders are able to create space for experimentation, provide psychological support, and encourage cross-level communication within the hierarchy. These findings expand the literature on innovative leadership to the realm of public organizations and provide practical recommendations to support bureaucratic reform and improve civil servant performance.

Keywords: Innovative Leadership, Bureaucracy, Civil Servant Creativity, Organizational Innovation, Public Policy

ABSTRAK

Kepemimpinan inovatif telah ekstensif dikaji dalam konteks organisasi fleksibel seperti startup atau perusahaan berbasis teknologi, namun penelitian penerapannya dalam organisasi birokratis yang hierarkis masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan inovatif dapat mendorong kreativitas dan inovasi di lingkungan kerja dengan struktur komando yang kaku, khususnya pada aparatur sipil negara (ASN). Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus kualitatif dengan lokasi di Pangkalan Sarana Operasi (PSO) Bea dan Cukai Batam. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dengan 8 paripurna dari berbagai tingkatan, observasi non-partisipan selama 40 jam, dan analisis naskah dinas yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif berperan signifikan dalam membangun iklim kerja yang lebih terbuka terhadap ide baru, meskipun terhambat oleh prosedur birokrasi yang panjang dan budaya organisasi yang konservatif. Pemimpin inovatif mampu menciptakan ruang eksperimen, memberikan dukungan psikologis, serta mendorong komunikasi lintas level dalam hierarki. Temuan ini memperluas literatur kepemimpinan inovatif ke ranah organisasi publik dan memberikan rekomendasi praktis untuk mendukung reformasi birokrasi serta peningkatan kinerja ASN.

Kata Kunci: Kepemimpinan Inovatif, Birokrasi, Kreativitas ASN, Inovasi Organisasi, Kebijakan Publik.

PENDAHULUAN

Inovasi diakui secara universal sebagai faktor utama keberlanjutan dan relevansi organisasi di tengah kompleksitas lingkungan bisnis maupun pemerintahan. Sebagaimana ditegaskan oleh Drucker (1985), organisasi yang gagal berinovasi akan menghadapi kemunduran yang cepat. Prinsip ini tidak hanya berlaku bagi sektor swasta yang

dinamis, tetapi juga menjadi sebuah keharusan bagi organisasi publik yang mengembangkan tanggung jawab vital dalam pelayanan masyarakat. Namun, penerapan inovasi dalam konteks birokrasi pemerintah memiliki sebuah paradoks. Di satu sisi, tuntutan untuk reformasi dan digitalisasi pelayanan publik mendorong inovasi menjadi sebuah prioritas. Di sisi lain,

karakteristik inheren birokrasi yaitu memiliki struktur yang hierarkis, prosedural, dan cenderung konservatif justru menciptakan lingkungan yang menghambat kreativitas.

Dalam kondisi ini, kepemimpinan muncul sebagai jembatan kesenjangan antara tuntutan inovasi dan realitas birokrasi. Teori-teori dasar kepemimpinan transformasional sebagaimana diungkapkan Utami & Safira (2025) dan Pangaribuan & Satrya (2024), telah lama menekankan pentingnya peran pemimpin dalam menstimulasi bawahan secara intelektual dan menginspirasi mereka untuk menantang status quo. Namun, kerangka kerja ini sebagian besar lahir dari penelitian di sektor swasta yang fleksibel. Hal ini menyebabkan pertanyaan akademis yang penting:

bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan inovatif dapat diadaptasi dan diterapkan secara efektif dalam lingkungan organisasi publik yang sangat terstruktur dan terikat oleh aturan yang birokratis? Meskipun penelitian terkini terus menegaskan hubungan positif antara kepemimpinan dan perilaku inovatif, pemahaman mendalam tentang mekanisme spesifik dalam konteks birokrasi yang hierarkis masih terbatas.

Untuk mengisi kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: Bagaimana para pemimpin di lembaga publik yang hierarkis menerapkan perilaku kepemimpinan inovatif dalam praktik sehari-hari?, serta Strategi spesifik apa yang mereka gunakan untuk mengatasi hambatan birokrasi guna mendorong kreativitas karyawan?. Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan ini melalui studi kasus yang mendalam, penelitian ini menawarkan dua kontribusi utama. Secara teoretis, studi ini memperluas

teori kepemimpinan dengan menunjukkan adaptasi dan penerapannya dalam konteks birokrasi yang sering diabaikan, sehingga diharapkan memberikan perspektif baru pada model kepemimpinan yang ada. Secara praktis, temuan penelitian ini menyediakan sebuah strategi kepemimpinan yang dapat diimplementasikan bagi para manajer sektor publik karena menawarkan wawasan dunia nyata untuk mendorong inovasi dari dalam tanpa harus menunggu perubahan struktur organisasi.

Penelitian ini dilakukan pada Pangkalan Sarana Operasi (PSO) Bea dan Cukai Batam, sebuah unit organisasi yang memiliki peran strategis dalam mendukung fungsi pengawasan laut Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Sebagai organisasi pemerintah, PSO Batam memiliki struktur birokrasi yang kuat serta mekanisme kerja yang tertata jelas. Hal tersebut dapat menjadi peluang dalam menjaga disiplin organisasi, namun sekaligus menjadi tantangan ketika menghadapi kebutuhan fleksibilitas operasional di lapangan.

PSO Batam bertanggung jawab mengelola berbagai sumber daya yang krusial, meliputi:

1. Sumber Daya Manusia (SDM) – pengelolaan dan pembinaan awak kapal serta tenaga pendukung yang dituntut profesional dalam melaksanakan tugas pengawasan laut.
2. Sarana dan Prasarana – kapal patroli sebagai sarana utama serta fasilitas pendukung pengawasan lainnya yang membutuhkan pemeliharaan intensif, mengingat sebagian besar kapal memiliki usia operasional yang relatif tua.
3. Pengelolaan Anggaran – pemanfaatan alokasi anggaran negara yang dituangkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA),

dengan basis penggunaan yang harus selaras dengan program kerja yang telah direncanakan.

Dalam praktiknya, tugas utama PSO Batam menghadapi tantangan yang cukup kompleks. Dari aspek penganggaran, penggunaan dana harus efektif dan efisien, sekaligus mematuhi regulasi yang ketat. Dari aspek sarana dan prasarana, kondisi fisik kapal dan peralatan sering kali tidak ideal karena faktor usia dan intensitas penggunaan. Sementara itu, dari aspek SDM, dibutuhkan keterampilan teknis, ketahanan fisik, serta integritas yang tinggi untuk mendukung operasi patroli laut yang penuh risiko.

Oleh karena itu, kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola seluruh sumber daya tersebut menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi. Pemimpin dituntut tidak hanya memastikan kesiapan operasional kapal patroli, tetapi juga membangun motivasi, koordinasi, serta sinergi tim agar kinerja dan performa terbaik dapat dicapai. Dengan demikian, kepemimpinan strategis yang adaptif dan visioner menjadi kunci bagi PSO Bea dan Cukai Batam dalam menghadapi dinamika pengawasan laut yang semakin kompleks.

Tinjauan Pustaka

Penelitian ini didasarkan pada tiga teori, yaitu teori kepemimpinan transformasional sebagai pendorong inovasi, tantangan inovasi dalam konteks sektor publik, dan peran keamanan psikologis sebagai mekanisme kunci yang memfasilitasi kreativitas. Dasar dari studi kepemimpinan modern diletakkan oleh Utami & Safira (2025), yang memperkenalkan konsep transformational leadership. Menurutnya, kepemimpinan itu lebih dari sekadar tugas, melainkan sebuah

proses di mana pemimpin dan pengikut saling mengangkat ke tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi.

Bass dan Avolio (1994) kemudian mengoperasionalkan teori ini, mengidentifikasi perilaku seperti stimulasi intelektual, yaitu sebuah situasi di mana pemimpin mendorong bawahan untuk mempertanyakan asumsi yang ada dan mendekati masalah lama dengan cara baru. Hubungan antara gaya kepemimpinan ini dan perilaku kerja inovatif telah dikonfirmasi dalam berbagai literatur. Ini menunjukkan bahwa pemimpin yang tepat dapat menciptakan suasana yang kondusif bagi pengembangan ide-ide baru. Namun, menerapkan prinsip-prinsip ini dalam birokrasi pemerintah menghadirkan tantangan unik. Sebagaimana disoroti oleh Sabuhari, Soleman, & Man Soleman (2025), inovasi sektor publik sangat penting sebagai instrumen untuk reformasi dan modernisasi. Namun, lingkungan birokrasi sering kali menghambat kreativitas karena strukturnya yang kaku dan budaya yang menghindari risiko. Dalam konteks ini, Borins (2014) berpendapat bahwa "kepemimpinan administratif" menjadi faktor penentu, di mana para pemimpin harus mengendalikan dengan tepat batasan prosedural untuk menumbuhkan ide baru. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif di sektor publik kurang tentang merombak sistem dan lebih banyak tentang bekerja di dalamnya secara cerdas.

Mekanisme yang memungkinkan inovasi berkembang, terutama di lingkungan yang berisiko tinggi adalah *psychological safety* (keamanan psikologis) sebuah konsep yang dikemukakan oleh Edmondson & Bransby (2023), keamanan psikologis didefinisikan sebagai keyakinan bersama dalam sebuah tim bahwa lingkungan tersebut aman untuk

pengambilan risiko. Tanpa keamanan psikologis, bahkan karyawan yang paling kreatif pun akan ragu untuk berkontribusi karena takut akan kegagalan.

Dengan demikian, kerangka kerja ini menggarisbawahi bahwa kepemimpinan inovatif di sektor publik tidak hanya memerlukan visi transformasional, tetapi juga kemampuan praktis untuk menciptakan iklim keamanan psikologis di tengah kendala birokrasi. Penelitian ini akan menggunakan lensa teoretis ini untuk menganalisis strategi spesifik yang digunakan oleh para pemimpin untuk mencapai keseimbangan yang rumit ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif tunggal untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana kepemimpinan inovatif beroperasi dalam lingkungan birokrasi. Desain ini dipilih karena kemampuannya untuk mengeksplorasi fenomena untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" para pemimpin mengadaptasi perilaku mereka untuk mendorong inovasi.

Pangkalan Sarana Operasi (PSO) Bea dan Cukai Batam dipilih sebagai contoh kasus dalam penelitian ini. Pemilihan ini dilakukan secara purposif (*purposive sampling*) karena PSO Batam merepresentasikan situasi percontohan dari sebuah organisasi pemerintah yang beroperasi dalam struktur hierarkis yang ketat namun dihadapkan pada tuntutan fleksibilitas operasional yang tinggi di lapangan. Sebagai unit strategis dalam pengawasan laut, organisasi ini mengelola sumber daya krusial (SDM, sarana, dan anggaran) di bawah regulasi yang ketat, menjadikannya latar yang ideal untuk mengkaji ketegangan antara inovasi dan birokrasi.

Untuk memastikan pemahaman yang komprehensif, data dikumpulkan melalui berbagai sumber dalam periode penelitian:

1. **Wawancara Mendalam Terstruktur** dilakukan dengan informan kunci yang dipilih secara purposif di berbagai tingkatan hierarki yang mencakup 1 (satu) orang pemimpin Eselon II, 2 (dua) orang manajer Eselon III, dan 5 (lima) orang staf di lini depan. Wawancara ini bertujuan untuk menggali persepsi, pengalaman, dan strategi mereka terkait inovasi.
2. **Observasi non-Partisipatif** dilakukan dengan cara peneliti mengamati langsung terhadap aktivitas sehari-hari, seperti rapat tim dan proses operasional, untuk memahami bagaimana perilaku kepemimpinan inovatif diwujudkan dalam praktik dan bagaimana staf meresponsnya.
3. **Analisis Dokumen** pada naskah dinas seperti laporan tahunan, prosedur operasi standar (SOP), notulen rapat, dan persuratan dilaksanakan untuk memetakan struktur formal, alur komunikasi, dan kebijakan yang memengaruhi iklim inovasi di organisasi.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif yang diperbarui dari Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi tiga proses yang berlangsung secara simultan: reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pendekatan ini diimplementasikan melalui analisis tematik sebagaimana dijelaskan oleh Dahal (2025), di mana transkrip wawancara dan catatan lapangan dibaca berulang untuk melakukan pengkodean terbuka, diikuti oleh pengelompokan kode ke dalam kategori yang lebih luas

hingga terbentuk tema-tema utama yang menjawab pertanyaan penelitian.

Untuk memastikan kredibilitas dan *trustworthiness* temuan, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber data secara eksplisit dengan memverifikasi silang hasil wawancara, observasi, dan dokumen (Kawar et al., 2024; Schluengger, Zumstein-Shaha, & Palm, 2024). Misalnya, pernyataan pemimpin terkait dukungan terhadap inovasi diuji melalui pengamatan perilaku dalam rapat dan telaah memo internal yang mengizinkan proyek percontohan. Strategi ini memperkuat validitas internal karena kesimpulan didukung oleh bukti dari berbagai perspektif. Dengan demikian, penerapan model analisis interaktif dan triangulasi yang adaptif memastikan hasil penelitian bersifat kredibel, reflektif, dan relevan dengan dinamika penelitian kualitatif kontemporer.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan inovatif dapat diterapkan di Pangkalan Sarana Operasi (PSO) Bea dan Cukai Batam, sebuah institusi yang memiliki karakteristik hierarkis dan birokratis yang kuat. Analisis akan berfokus pada interaksi antara struktur organisasi yang kaku, tuntutan fleksibilitas operasional di lapangan, serta pengelolaan sumber daya berupa SDM, sarana dan prasarana, serta anggaran :

1. Kepemimpinan Inovatif dalam Merespons Kebutuhan Fleksibilitas Operasional.

Struktur birokrasi yang kokoh, pada hakikatnya, merupakan sebuah rancangan untuk mewujudkan keteraturan, kepastian, dan akuntabilitas. Birokrasi memiliki beberapa pondasi, yaitu hierarki yang jelas, spesialisasi tugas, dan ketaatan terhadap prosedur. Sistem ini bertujuan untuk standardisasi

output dan memastikan akuntabilitas setiap tindakan. Dalam konteks institusi negara seperti Bea dan Cukai, desain ini sangat krusial untuk menjaga disiplin, mencegah penyalahgunaan wewenang, dan menjamin perlakuan yang adil dan seragam dalam pelayanan maupun penegakan hukum.

Namun, fondasi yang rigid tersebut dihadapkan pada ujian berat di lapangan. Pangkalan Sarana Operasi (PSO) Bea dan Cukai Batam adalah arena yang sangat dinamis dan penuh ketidakpastian. Patroli laut di perairan perbatasan bukanlah aktivitas yang dapat diprediksi secara konsisten. Tim di laut berhadapan dengan penyelundup yang terus mengubah taktik, kondisi cuaca yang tidak menentu, serta situasi darurat yang menuntut pengambilan keputusan dalam hitungan detik. Realitas ini menuntut fleksibilitas, improvisasi, dan adaptabilitas.

Di sinilah sebuah paradoks muncul. Organisasi yang dirancang untuk stabilitas kini dituntut untuk lincah. Sistem yang mengutamakan kepatuhan kini membutuhkan kreativitas untuk melaksanakan tugas dengan baik. Dilema antara tuntutan operasional yang dinamis dan struktur organisasi yang kaku telah menjadi tantangan utama bagi kepemimpinan di PSO Batam. Tanpa adanya intervensi kepemimpinan yang cerdas, birokrasi berisiko menjadi rantai yang melumpuhkan efektivitas operasional

Untuk mengatasi paradoks ini, pemimpin inovatif di PSO Batam harus mengambil peran sebagai katalisator perubahan. Fungsi utama mereka bukanlah sekadar sebagai komandan yang meneruskan perintah, melainkan sebagai penjembatan yang menghubungkan dua dunia yang berbeda yaitu dunia kebijakan birokrasi yang formal dan dunia realitas lapangan yang pragmatis. Mereka harus mampu

menyerap tekanan dari kedua sisi, menyeimbangkan tuntutan kepatuhan dengan kebutuhan pelaksanaan tugas.

Langkah awal seorang katalisator adalah mendorong inisiatif dari bawah. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan iklim keamanan psikologis di mana anggota tim merasa aman untuk menyuarakan ide, mencoba pendekatan baru, dan bahkan melaporkan kegagalan tanpa rasa takut akan hukuman. Pemimpin secara jelas menyampaikan bahwa inisiatif yang diperhitungkan akan dihargai dan kesalahan akan dilihat sebagai pelajaran berharga.

Selanjutnya, pemimpin inovatif meredefinisi 'aturan' itu sendiri. Di tangan mereka, Prosedur Operasi Standar (SOP) tidak lagi diperlakukan sebagai kitab suci yang kaku, melainkan sebagai panduan atau peta yang menunjukkan tujuan akhir. Mereka mendorong tim untuk memahami prinsip di balik setiap aturan, sehingga ketika situasi di lapangan tidak sesuai dengan teks prosedur, tim dapat membuat keputusan yang sejalan dengan tujuan strategis dari aturan tersebut. Ini adalah pergeseran dari kepatuhan buta menjadi kepatuhan yang cerdas.

Menyadari bahwa perubahan total pada sistem birokrasi tidaklah realistik, pemimpin inovatif mengadopsi strategi yang lebih pragmatis, yaitu dengan menciptakan "ruang eksperimen". Ini adalah pendekatan di mana inovasi tidak dilepaskan secara liar, melainkan dibudidayakan dalam sebuah "laboratorium" terkendali. Strategi ini menurunkan resistensi organisasi karena sifatnya yang terbatas, terukur, dan berisiko rendah. Pada praktinya, ruang eksperimen ini diwujudkan dengan membentuk tim-tim kecil yang fleksibel. Misalnya, ketika menghadapi tantangan pemeliharaan kapal yang menua, pemimpin dapat membentuk sebuah gugus tugas khusus yang terdiri dari

teknisi, staf logistik, dan awak kapal. Tim ini diberi mandat, target waktu, dan anggaran khusus yang lebih fleksibel untuk menguji coba metode perawatan prediktif baru, di luar prosedur pengadaan dan perbaikan yang berlaku umum.

Manfaat utama dari pendekatan ini adalah kemampuannya untuk menyeimbangkan dua kebutuhan yang tampaknya bertentangan, yaitu stabilitas dan kelincahan. Sebagian besar organisasi tetap berjalan sesuai prosedur standar, memastikan operasional inti tidak terganggu. Sementara itu, tim-tim eksperimental ini bertindak sebagai unit garda depan yang gesit, memungkinkan adaptasi cepat terhadap masalah spesifik tanpa harus mengorbankan stabilitas organisasi secara keseluruhan.

Pada akhirnya, dampak dari kedua strategi ini, yaitu peran katalisator dan ruang eksperimen, melebihi ekspektasi untuk menyelesaikan masalah sehari-hari. Secara perlahan namun pasti, organisasi yang tadinya hanya berorientasi pada kepatuhan, secara bertahap bertransformasi menjadi organisasi pembelajar.

2. Inovasi dalam Pengelolaan Sumber Daya (SDM, Sarana, dan Anggaran)

Efektivitas Pangkalan Sarana Operasi (PSO) Bea dan Cukai Batam tidak hanya diukur dari keberhasilan patroli, tetapi sangat bergantung pada kemampuannya mengelola sumber daya secara optimal. Dalam lingkungan yang penuh keterbatasan, baik dari segi usia armada, alokasi anggaran, maupun tuntutan kompetensi SDM, kepemimpinan inovatif sangatlah dibutuhkan. Pimpinan di PSO Bea dan Cukai Batam menggunakan pendekatan yang kreatif dan adaptif dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM), Sarana dan Prasarana, serta Anggaran.

Di tengah kemajuan teknologi, SDM tetap merupakan aset paling krusial. Awak kapal PSO Batam dituntut memiliki kombinasi langka antara penguasaan teknis tingkat tinggi, ketahanan fisik dan mental, serta integritas yang tak tergoyahkan. Kepemimpinan inovatif memahami bahwa investasi terbesar bukanlah pada sarana dan prasana, melainkan pada pengembangan kapasitas personel yang mengawaki sarana dan prasana tersebut. Tanpa kru yang kompeten dan berdedikasi, kapal patroli tercanggih sekalipun hanyalah sebuah besi yang mengapung. Menyadari hal ini, seorang pemimpin inovatif tidak akan puas dengan pelatihan teknis konvensional yang cenderung teoretis. Mereka akan mendorong paradigma baru dalam pengembangan kompetensi yang berorientasi pada realitas tugas di lapangan.

Salah satu terobosan dalam pengembangan SDM adalah pembentukan simulasi operasi di lapangan. Melalui simulasi operasi, awak kapal diterjunkan dalam skenario-skenario yang dirancang untuk mereplikasi situasi darurat, seperti menghadapi kapal penyelundup yang agresif atau mengatasi kerusakan mesin di tengah laut. Metode ini sangat efektif untuk mengasah kemampuan pengambilan keputusan dalam kondisi tekanan, melatih kerja sama tim, dan membangun "memori otot" yang krusial saat krisis benar-benar terjadi.

Inovasi SDM juga menyentuh aspek transfer pengetahuan internal. Di organisasi seperti PSO Batam, banyak keahlian bersifat "tacit knowledge". Tacit knowledge ini dimaksudkan sebagai pengetahuan implisit yang dimiliki oleh pegawai senior dan tidak tertulis dalam *textbook* manapun. Untuk memastikan pengetahuan berharga ini tidak hilang, pemimpin inovatif dapat

merancang program magang, kaderisasi dan/atau rotasi kerja rutin. Pegawai junior dapat ditugaskan untuk sementara waktu di kapal atau unit yang berbeda, mempercepat proses pembelajaran dan meratakan keahlian di seluruh organisasi.

Tantangan paling nyata yang dihadapi PSO Batam adalah mayoritas kapal patroli yang sudah tua. Keterbatasan ini membawa konsekuensi serius, mulai dari biaya perawatan yang tinggi, frekuensi kerusakan yang meningkat, hingga risiko kegagalan operasional di saat kritis. Dalam situasi ini, kepemimpinan konvensional mungkin hanya akan menunggu program peremajaan armada dari pemerintah pusat, sebuah proses yang seringkali memakan waktu lama. Sebaliknya, kepemimpinan inovatif mengadopsi filosofi modernisasi bertahap. Penerapan filosofi ini melalui Pendekatan ini berfokus pada apa yang bisa dikendalikan dan ditingkatkan saat ini dengan sumber daya yang ada. Alih-alih menunggu penggantian total, fokus diarahkan pada peningkatan komponen-komponen kritis secara selektif. Pemimpin yang inovatif akan memprioritaskan peningkatan yang memberikan dampak operasional terbesar dengan biaya paling efisien, mengubah pola pikir dari "menunggu" menjadi "memperbaiki".

Contoh nyata dari modernisasi bertahap adalah implementasi sistem perawatan berbasis teknologi. Dengan memanfaatkan aplikasi manajemen patroli laut seperti CEISA, parameter kondisi kapal dapat dipantau secara real-time. Data mengenai kinerja mesin, konsumsi bahan bakar, dan jadwal pemeliharaan dapat dianalisis, sehingga PSO Bea dan Cukai Batam beralih dari model perawatan reaktif (memperbaiki saat rusak) ke model perawatan prediktif (memperbaiki sebelum rusak). Hal ini secara signifikan meminimalkan risiko

kerusakan di laut dan mengoptimalkan jadwal pemeliharaan di pangkalan.

Pengelolaan anggaran di sektor publik seringkali terikat pada regulasi yang ketat dan alur birokrasi yang panjang. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) membatasi fleksibilitas pemimpin dalam merespons kebutuhan operasional yang mendesak. Pemimpin yang inovatif tidak melihat regulasi ini sebagai jalan buntu, melainkan sebagai sebuah tantangan untuk menemukan celah efisiensi dan kreativitas dalam pemanfaatan dana negara. Salah satu pendekatan inovatif adalah mendorong penerapan anggaran berbasis kinerja pada level mikro. Meskipun alokasi dari pusat bersifat tetap, pemimpin di tingkat PSO dapat merancang sistem insentif internal di mana unit atau tim yang menunjukkan pencapaian target operasional tertinggi akan diberikan prioritas atau fleksibilitas lebih dalam penggunaan anggaran operasional mereka. Ini menciptakan budaya kompetisi yang sehat dan mendorong setiap individu untuk berpikir efisien.

Selanjutnya, pemimpin inovatif akan secara proaktif menjalin inovasi kolaboratif dengan unit kerja sejenis. Menyadari bahwa PSO Bea dan Cukai Tg. Balai Karimun memiliki sarana pendukung pemeliharaan yang lebih lengkap, seorang pemimpin di Batam dapat menginisiasi skema kerja sama untuk perawatan kapal. Dengan berbagi sumber daya dan fasilitas, kedua pangkalan dapat menekan biaya secara signifikan, menghindari duplikasi pengadaan alat mahal, dan meningkatkan kecepatan perbaikan. Kolaborasi tidak berhenti di lingkungan internal. Pemimpin yang visioner akan membangun jembatan sinergi dengan lembaga lain seperti TNI Angkatan Laut dan Polairud. Kerja sama ini bisa berwujud patroli bersama yang

menghemat anggaran operasional (bahan bakar dan logistik), berbagi platform intelijen untuk meningkatkan efektivitas penindakan, atau bahkan program pelatihan bersama yang meningkatkan interoperabilitas antar-aparat penegak hukum di laut.

3. Transformasi Budaya Organisasi Melalui Kepemimpinan Inovatif

Inovasi yang berkelanjutan dalam sebuah birokrasi tidak akan pernah tercapai hanya melalui perubahan kebijakan atau prosedur semata. Akar dari transformasi yang sesungguhnya terletak pada pergeseran pola pikir dan budaya kerja. Kepemimpinan inovatif di Pangkalan Sarana Operasi (PSO) Bea dan Cukai Batam memegang peran sentral dalam mengarahkan evolusi ini, mengubah budaya yang secara tradisional berorientasi pada kepatuhan buta terhadap aturan menjadi budaya yang berorientasi pada pencapaian hasil yang efektif dan bernilai tambah.

Sebelum inovasi dapat tumbuh subur, fondasinya harus kokoh, dan fondasi tersebut adalah integritas. Di lingkungan yang rawan godaan seperti penegakan hukum di perbatasan, integritas bukanlah pilihan, melainkan prasyarat mutlak. Pemimpin yang inovatif memahami bahwa budaya yang koruptif akan membunuh kepercayaan, dan tanpa kepercayaan, tidak akan pernah ada keberanian untuk mengambil risiko yang diperlukan untuk berinovasi. Oleh karena itu, penguatan integritas menjadi agenda utama. Untuk mewujudkan integritas, pemimpin inovatif tidak hanya mengandalkan imbauan moral, tetapi membangun sistem yang mendorong transparansi. Contoh konkretnya adalah pengembangan sistem pelaporan internal yang terintegrasi dan mudah diakses. Sistem ini memungkinkan setiap aktivitas, mulai dari penggunaan bahan

bakar hingga hasil operasi, dapat dilacak dan diaudit. Dengan demikian, budaya keterbukaan dipaksakan secara sistemik, mempersempit ruang bagi perilaku koruptif dan memastikan bahwa keputusan didasarkan pada data yang objektif.

Seorang pemimpin inovatif sadar bahwa ide-ide terbaik seringkali datang dari sumber yang tak terduga, terutama dari mereka yang berada di garis depan. Oleh karena itu, transformasi budaya juga berarti mendobrak hierarki komunikasi dan secara aktif mendorong partisipasi pegawai. Melibatkan seluruh lapisan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam proses inovasi adalah strategi untuk membuka keran kreativitas kolektif yang selama ini mungkin tersumbat oleh struktur komando yang kaku. Mendorong partisipasi ini diwujudkan melalui mekanisme konkret seperti forum ide reguler, kompetisi inovasi internal, atau kotak saran digital. Yang terpenting, pemimpin harus memastikan adanya siklus umpan balik yang jelas. Setiap ide yang masuk, sekecil apapun, harus direspon dan diapresiasi. Memberikan penghargaan, baik dalam bentuk formal maupun sekadar pengakuan publik, akan secara efektif memupuk budaya inovasi dari bawah dan menumbuhkan rasa kepemilikan yang kuat terhadap kemajuan organisasi.

Dalam transformasi budaya ini, teknologi berperan sebagai akselerator. Pemimpin harus secara proaktif mendorong adopsi teknologi bukan sebagai tujuan, melainkan sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas. Penerapan Aplikasi Manajemen Patroli Laut adalah contoh nyata bagaimana inovasi digital dapat secara radikal mengubah cara kerja, mengurangi proses manual yang rentan kesalahan, mengintegrasikan data untuk pengambilan keputusan yang lebih cepat,

dan pada akhirnya, memperkuat budaya transparansi dan kinerja.

Penelitian ini mengkaji fenomena kepemimpinan inovatif di lingkungan yang secara teori dianggap tidak ramah terhadap perubahan, yaitu birokrasi hierarkis. Dengan Pangkalan Sarana Operasi (PSO) Bea dan Cukai Batam sebagai studi kasus, hasil penelitian secara konklusif menunjukkan bahwa inovasi dapat tumbuh subur. Meskipun terikat pada regulasi yang ketat dan rantai komando yang panjang, pemimpin inovatif terbukti berhasil menciptakan ruang-ruang eksperimen yang subur bagi ASN. Temuan ini menyoroti bahwa inovasi di lingkungan birokratis bukanlah sebuah kebetulan, melainkan hasil dari kepemimpinan yang disengaja, adaptif, dan proaktif. Inovasi tidak muncul secara spontan dari bawah dalam struktur yang kaku; ia harus secara aktif "diizinkan" dan "dipupuk" dari atas. Pemimpin bertindak sebagai arsitek yang merancang ruang fleksibilitas di tengah lautan prosedur.

Hambatan utama yang teridentifikasi dalam penelitian ini bukanlah kurangnya ide, melainkan adanya budaya yang aversif terhadap kesalahan. Dalam birokrasi tradisional, kesalahan seringkali dilihat sebagai kegagalan personal yang berisiko pada karier. Budaya seperti ini secara efektif membunuh keinginan untuk mencoba hal baru dan mendorong ASN untuk selalu bermain aman, meskipun cara lama terbukti tidak lagi efisien. Hambatan kultural tersebut dapat dinetralisasikan melalui strategi kepemimpinan yang secara sadar membangun lingkungan psikologis yang aman. Sejalan dengan konsep psychological safety dari Amy C. Edmondson dan Jean-François Harvey Bransby (2023), pemimpin mampu mengubah narasi tentang kesalahan. Kegagalan dalam sebuah eksperimen

yang terukur tidak lagi dilihat sebagai aib, melainkan sebagai data berharga untuk perbaikan di masa depan.

Lingkungan yang aman ini memotivasi ASN untuk lebih percaya diri dalam menyuarakan pendapat, menantang status quo, dan mengusulkan solusi inovatif tanpa rasa takut akan cemoohan atau sanksi. Pemimpin secara konsisten menunjukkan melalui perkataan dan perbuatan bahwa masukan dihargai dan risiko yang diperhitungkan didukung, yang pada akhirnya melepaskan potensi kreatif yang terpendam. Keamanan psikologis ini diperkuat lebih lanjut melalui dorongan komunikasi lintas level serta integrasi inovasi dengan regulasi yang ada. Dengan membuka kanal komunikasi vertikal dan horizontal, ide dapat mengalir lebih bebas. Lebih penting lagi, ketika inovasi yang berhasil kemudian diintegrasikan ke dalam SOP resmi, hal ini mengirimkan pesan kuat bahwa organisasi serius dalam mendukung perbaikan berkelanjutan.

Temuan ini memberikan kontribusi teoretis yang signifikan dengan menguji dan memperkaya teori kepemimpinan transformasional sebagaimana penelitian terdahulu oleh Utami & Safira (2025). Penelitian ini membuktikan bahwa prinsip-prinsip seperti stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional tidak hanya relevan untuk organisasi swasta yang dinamis, tetapi juga menjadi instrumen krusial bagi pemimpin di sektor publik untuk mendorong perubahan. Lebih lanjut, penelitian ini sejalan dengan pandangan Lux & Lowe (2024) mengenai pentingnya visi dalam kepemimpinan. Dalam konteks birokrasi yang sarat dengan aturan, visi yang jelas dari seorang pemimpin berfungsi sebagai kompas. Visi ini membantu ASN untuk memahami "mengapa" di balik tugas-tugas mereka, memungkinkan mereka

untuk membuat keputusan yang lebih baik ketika dihadapkan pada situasi yang tidak diatur secara eksplisit dalam prosedur.

Secara khusus, relevansi temuan dengan konsep *psychological safety* menunjukkan sebuah jembatan teoretis yang penting. Inovasi di lingkungan birokratis ternyata sangat bergantung pada iklim organisasi yang suportif secara psikologis. Kontribusi ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya diukur dari hasil strategis, tetapi juga dari kemampuannya dalam membentuk lingkungan mikro di mana setiap individu merasa aman untuk berkontribusi secara maksimal.

Secara praktis, studi ini memiliki implikasi penting bagi para pembuat kebijakan, khususnya di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) dan institusi pemerintah lainnya. Temuan ini menyediakan sebuah cetak biru atau panduan konkret tentang bagaimana mendorong inovasi dari dalam, tanpa harus menunggu atau bergantung pada perombakan total struktur organisasi yang seringkali lambat dan politis.

Strategi-strategi yang terbukti efektif di PSO Batam seperti pemberian otonomi terukur, penciptaan tim gugus tugas yang fleksibel, dan integrasi inovasi dengan regulasi dapat menjadi model yang direplikasi oleh unit-unit birokratis lainnya. Model ini menawarkan cara untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional secara inkremental namun berkelanjutan.

Pada akhirnya, penelitian ini menegaskan bahwa inovasi yang dipimpin dari atas dan didukung dari bawah menjadi kunci mutlak untuk menjaga relevansi dan daya saing organisasi hierarkis. Di tengah tuntutan zaman yang menuntut fleksibilitas dan kecepatan, kemampuan untuk berinovasi

dari dalam bukanlah lagi sebuah kemewahan, melainkan sebuah keharusan untuk bertahan dan memberikan pelayanan publik yang prima.

PENUTUP

Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini secara konklusif menegaskan bahwa kepemimpinan inovatif memegang peran krusial sebagai katalisator perubahan di dalam struktur birokrasi yang hierarkis. Temuan dari studi kasus di Pangkalan Sarana Operasi (PSO) Bea dan Cukai Batam membantah asumsi umum bahwa birokrasi dan inovasi adalah dua kutub yang berlawanan. Sebaliknya, penelitian ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang proaktif dan adaptif dapat secara efektif menavigasikekakuan sistem untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang lebih dinamis, kreatif, dan pada akhirnya, lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan pemimpin inovatif dalam menciptakan iklim yang mendukung kreativitas Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak terjadi secara kebetulan, melainkan melalui 3 (tiga) strategi yang saling terkait. Pertama, melalui perlindungan psikologis, di mana pemimpin secara aktif menciptakan rasa aman bagi bawahan untuk mengambil risiko yang terukur tanpa takut akan sanksi atas kegagalan. Kedua, melalui komunikasi lintas level yang mendobrak sekat-sekat hierarki, memungkinkan ide dari lini depan untuk didengar langsung oleh pengambil keputusan. Ketiga, melalui reinterpretasi regulasi, di mana aturan tidak lagi dilihat sebagai dogma yang kaku, melainkan sebagai panduan yang bisa beradaptasi untuk mencapai target organisasi.

Studi ini juga mengidentifikasi hambatan inheren dalam birokrasi, seperti rantai komando yang panjang dan

budaya yang aversif terhadap kesalahan. Namun, kepemimpinan adaptif terbukti mampu meminimalkan dampak negatif dari hambatan-hambatan tersebut. Pemimpin bertindak sebagai "penyerap guncangan" (*shock absorber*) birokrasi, melindungi timnya dari prosedur yang berbelit-belit dan menjadi penjamin atas eksperimen-eksperimen yang dilakukan. Dengan demikian, pemimpin tidak mengubah struktur secara frontal, tetapi secara cerdas menetralisir aspek-aspek yang paling menghambat inovasi.

Untuk memperkaya khasanah teoretis, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji temuan kualitatif ini menggunakan metode kuantitatif. Penggunaan analisis statistik seperti *Structural Equation Modeling - Partial Least Square* (SEM-PLS) pada sampel yang lebih besar dapat memvalidasi dan mengukur kekuatan hubungan antar variabel. Pendekatan ini akan memungkinkan generalisasi temuan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan inovatif terhadap variabel-variabel kunci seperti budaya inovasi, keamanan psikologis, dan pada akhirnya, kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pemahaman yang lebih mendalam juga dapat diperoleh melalui penelitian komparatif lintas sektor. Studi selanjutnya dapat membandingkan praktik kepemimpinan inovatif di instansi pemerintah yang sama-sama hierarkis (misalnya, unit militer atau kepolisian) dengan instansi yang kultur organisasinya lebih fleksibel (misalnya, badan riset atau BUMN teknologi). Analisis perbandingan ini akan berguna untuk mengidentifikasi bagaimana faktor kontekstual (seperti tingkat risiko, sifat tugas, dan ekspektasi publik) dapat memoderasi implementasi dan efektivitas gaya kepemimpinan inovatif.

Secara praktis, temuan ini memberikan landasan kuat bagi

pemerintah untuk tidak hanya bergantung pada inisiatif individu pemimpin. Pemerintah perlu membangun ekosistem yang secara sistemik mendukung inovasi. Hal ini dapat diwujudkan melalui dua kebijakan utama: pertama, merancang mekanisme penghargaan dan pengakuan yang jelas bagi ASN yang berhasil menciptakan inovasi bernilai tambah. Kedua, mengintegrasikan kurikulum kepemimpinan inovatif ke dalam program pelatihan dan pengembangan karier di semua level birokrasi, mulai dari pejabat tingkat bawah hingga eselon tertinggi.

Pada akhirnya, menumbuhkan kepemimpinan inovatif bukanlah lagi sebuah pilihan, melainkan keharusan bagi reformasi birokrasi di Indonesia. Dalam menghadapi tantangan global dan domestik yang semakin kompleks, kemampuan organisasi pemerintah untuk beradaptasi, bereksperimen, dan berevolusi menjadi penentu relevansinya. Oleh karena itu, investasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan memberdayakan para pemimpin inovatif adalah investasi nyata untuk masa depan pelayanan publik yang lebih tangguh, efisien, dan responsif.

DAFTAR PUSTAKA

- Utami, H. N., & Safira, V. P. (2025). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Employee Creativity and Performance: A Social Cognitive Theory Perspective. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 11(2), 205–213. <https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbm/article/view/13492>
- Dahal, N. (2025). *Qualitative data analysis: reflections, procedures, and some points for consideration*. Frontiers in Research Metrics and Analytics, 10:1669578. DOI:10.3389/frma.2025.1669578.
- Aisyah, A., Lumbanraja, P., Absah, Y., & Silalahi, A. S. (2025). Leadership dynamics in government institutions: The paradox of performance and innovation under bureaucratic structures. *International Review of Management and Marketing*, 15(2), 20–31. <https://doi.org/10.32479/irmm.18029>
- Kawar, L. N., Dunbar, G. B., Aquino-Maneja, E. M., Flores, S. L., Squier, V. R., & Failla, K. R. (2024). *Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, and Triangulation Research Simplified*. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 55(7), 338-344. DOI:10.3928/00220124-20240328-03. [Colab](#)
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Global Trends in Government Innovation 2024: Fostering human-centred public services*. OECD Publishing.
- Pangaribuan, L., & Satrya, A. (2024). The Role of Knowledge Management, Transformational Leadership, and Organizational Commitment on Employee Performance: Empirical Study in Public Sector. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 17(3). <https://e-journal.unair.ac.id/JMTT/article/view/56264>
- Blair, T. (2024). *On leadership: Lessons for the 21st century*. Viking.
- Ingaggiati, M., Barbato, G., Guerci, M., & Ruffini, R. (2024). Reimagining the bureaucracy and post-bureaucracy debate: A systematic literature review on paradoxes in public administration. *Public*

- Management Review, 26(11), 2575–2600. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2358322>
- Edmondson, A. C., & Bransby, J. D. (2023). *Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 45–70. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The Leadership Challenge* (7th ed.). Wiley.
- Karimi, S., Malek, F. A., Farani, A. Y., & Liobikienè, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Kousina, E., & Voudouris, I. (2023). The ambidextrous leadership–innovative work behaviour relationship in the public sector: The mediating role of psychological ownership. *Public Administration Review*, 83(6), 1478–1488. <https://doi.org/10.1111/puar.13650>
- Patil, R., Raheja, D. K., Nair, L., Deshpande, A., & Mittal, A. (2023). The power of psychological safety: Investigating its impact on team learning, team efficacy, and team productivity. *The Open Psychology Journal*, 16, e187435012307090. <https://doi.org/10.2174/18743501-v16-230727-2023-36>
- Harrison, C. (2018). *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. Palgrave Macmillan.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: Leadership and commitment. *Public Management Review*, 18(6), 842–865.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(3), 243–249. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.020>
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54–68. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>
- Borins, S. (2014). The persistence of innovation in government: A guide for innovative public servants. Brookings Institution Press.
- Van Wart, M. (2013). Transformative Public Leadership “Administrative Leadership Theory: A Reassessment After 10 Years” dan “Dynamics of Leadership in Public Service”
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.