

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Tinjauan Teori

Penelitian ini menggunakan berbagai teori sebagai modal intelektual dan alat untuk memandu Peneliti dalam menggali pemahaman praktik, mengevaluasi kejadian, hingga stimulus untuk dalam mempertemukan pengetahuan dari lintas bidang. Secara umum, dinamika teori terlihat dari pengelompokan ilmu berdasarkan paradigma dan penggunaan pengetahuan di dalamnya. Berdasarkan Ridde, Perez, dan Robert (2020), Pengelompokan ilmu ini mencakup *grand theory*, *middle range theory*, dan *applied theory* yang diringkas sebagai berikut:

1. *Grand theory* merupakan pengetahuan dasar yang menjadi stimulus awal munculnya berbagai teori-teori pada level di bawahnya yang relevan dan bersifat makro. *Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen dan perilaku organisasi;
2. *Middle range theory* merupakan teori yang bersifat antara atau menengah yang berperan sebagai jembatan hal yang bersifat makro dan mikro. Teori ini menjadi fokus pendalaman dalam penelitian. Teori yang digunakan adalah kepemimpinan adaptif dan manajemen inovasi.
3. *Applied Theory* merupakan pengetahuan praktis yang bersifat mikro sebagai ruang implementasi kontekstualitas (aplikatif). Teori dimaksud membawa penelitian ini pada berbagai konsepsi praktis yang berelasi dengan pengambilan keputusan, inovasi, perubahan/disrupsi, teknologi, hingga budaya kerja.

Dinamika teori tersebut dapat digambarkan pada Gambar 2.1 sebagai berikut:

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A



Sumber: Peneliti (2022)

Gambar 2.1 Distribusi Teori

2.1.1 Manajemen dan Kepemimpinan

2.1.1.1 Manajemen

Manajemen adalah keseluruhan “pembuluh darah” dalam entitas atau organisasi. Pembuluh darah merupakan saluran penghubung sumber makanan yang terekstrasi ke setiap sel untuk diproses menjadi energi untuk menggerakkan tubuh. Ilustrasi ini menandakan bahwa manajemen bukan hanya berfungsi sebagai media keteraturan, melainkan lebih dalam terkait faktor penentu bagaimana entitas atau organisasi dapat bergerak dan hidup berkelanjutan. Sasaran, saluran, sumber daya, strategi, dan sasaran yang mencakup masa lalu, saat, dan masa depan merupakan ruang lingkup manajemen. Umumnya, manajemen memiliki fungsi mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengendalian. Griffin (2021) menyatakan manajemen merupakan serangkaian aktivitas untuk mengarahkan sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

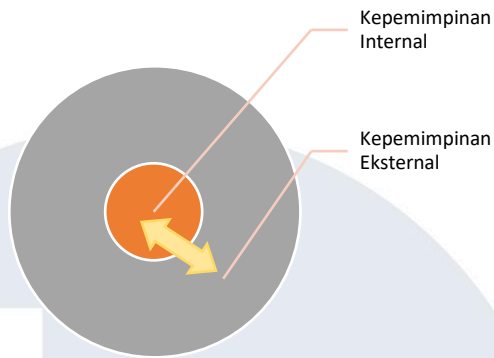
Selain itu, manajemen dapat dipandang secara sains dan seni. Secara sains, manajemen berhubungan dengan hal teknis, diagnostik, dan pengambilan keputusan berdasarkan data, fakta, dan informasi yang objektif. Pada perspektif seni, manajemen merupakan ruang intuisi, pengalaman, insting, hingga wawasan pribadi untuk membuat keputusan dan menghasilkan solusi Griffin (2021). Manajemen merupakan ruang

sistematis namun dinamis sesuai dengan manfaat atau nilai tambah yang diperlukan dalam organisasi. Risiko, strategi, sumber daya manusia, pemasaran, dan hal spesifik lainnya menyebabkan konsep manajemen berkembang secara teknis. Namun tanpa kepemimpinan, manajemen hanya menjadi ruang kosong yang diformulasikan dengan apik. Manajemen membutuhkan kepemimpinan untuk membuatnya hidup. Kepemimpinan adalah jiwa/roh dari manajemen itu sendiri.

2.1.1.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan umumnya berorientasi pada pengaruh dan kapasitas mengelola sumber daya. Kepemimpinan adalah pusat kesadaran (otak) dari manajemen. Dalam kontes spasial atau ruang, kepemimpinan dapat melingkupi internal dan eksternal. Kepemimpinan internal berorientasi pada upaya memimpin diri sendiri, sedangkan eksternal menjangkau atau memengaruhi pihak lain di luar dirinya.

Kepemimpinan dapat berupa karakter atau ada yang menyebutnya sebagai anugerah, karena telah hadir melekat dalam diri seseorang. Senada dengan pernyataan Cherry (2017) bahwa pemimpin merupakan pribadi yang mendapatkan berkat dari Tuhan yang memberikan inspirasi serta terlahir dengan keistimewaan karakteristik. Namun, dalam konteks waktu, kepemimpinan merupakan proses tiada henti untuk dilatih dan dialami. Kepemimpinan yang berdampak berkelanjutan atau berorientasi jangka panjang dikembangkan mulai dari sisi internal yang kemudian berdampak sistemik pada ruang eksternal dan kemudian kontribusi kepada eksternal akan makin mematangkan kepemimpinan secara internal (resiprokal dampak). Konsep ini dapat digambarkan pada Gambar 2.2 sebagai berikut:



Sumber: Peneliti (2022)

Gambar 2.2 Dinamika Ruang Kepemimpinan

Dalam teori kompetensi kepemimpinan memiliki tiga macam *grand theory* yaitu: 1) teori sifat, 2) teori perilaku, dan 3) teori lingkungan. Ketiga teori kepemimpinan ini merupakan *grand theory* kepemimpinan. Pertama, untuk teori sifat, efektivitas dan keberhasilan berelasi dengan kepribadian pemimpin serta merupakan resonansi dari sifat yang melekat pada seseorang. Chairunnisa (2016) memperjelas maksud ini dengan menyatakan bahwa pendekatan karakteristik tertentu menjadi hal yang esensial dalam kepemimpinan yang efektif sebagai dampak kualitas melekat seseorang. Kedua, untuk teori perilaku, kepemimpinan merupakan ruang pembelajaran hidup. Pembentukan kepemimpinan dapat dipengaruhi dari pengalaman. Selain itu, teori ini berupaya menjelaskan kepemimpinan sebagai cara mendelegasikan, mengkomunikasikan hingga memotivasi orang yang dipimpin (bawahan) sehingga penekanan hubungan/interaksi. Ketiga, untuk teori lingkungan, pendekatan pilihan untuk menggunakan pendekatan atau model kepemimpinan menjadi syarat keberhasilan atau efektivitas kepemimpinan. Kondisi yang berubah atau dinamis mendorong pemimpin untuk peka dan merespons dengan tepat atas perubahan yang terjadi di sekitarnya.

2.1.2 Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan berelasi dengan respons atas perubahan adaptif. Hal ini diperkuat oleh Heifetz (1994) yang menyatakan bahwa mobilisasi perubahan adaptif dilakukan melalui kepemimpinan dengan cara menghormati hal yang bersifat prinsip/esensial, mengeliminasi hal yang tidak berguna, dan membangun kapasitas baru dengan inovasi. Alat perubahan yang digunakan oleh Pemimpin adalah manajemen. Hal ini senada dengan pernyataan Heifetz yang menjelaskan bahwa manajemen merupakan kesatuan upaya untuk membawa pemecahan atas masalah teknis yang kompleks dengan koordinasi secara efisien. Kepemimpinan dan manajemen menjadi pilihan teori dasar atas penelitian ini.

Aspek perubahan yang berkorelasi dengan upaya adaptif menjadi proposisi yang dihubungkan dalam konteks kepemimpinan adaptif. Kepemimpinan adaptif tidak lepas dari pembaruan cara dalam memimpin sehingga identik dengan inovasi. Seperti yang diungkap Fridayanti (2021) bahwa Pemimpin tidak dapat menggunakan cara-cara lama untuk menghadapi perkembangan zaman, sehingga perlu bertahan dan berinovasi khususnya dalam menghadapi kondisi *Volatile, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* VUCA. Kepemimpinan adaptif mampu membawa kapasitas kepemimpinan internal ke eksternal dengan cakupan lebih luas dari kendali formalnya. Salah satu pendekatan cara yang dilakukan pemimpin adaptif adalah dengan sinergi atau kolaborasi. Pandangan ini sejalan dengan Pitriyanti & Harsasto (2019) yang menyatakan kepemimpinan adaptif merupakan kapasitas pemimpin yang mampu merangkul semua kepentingan untuk menghasilkan kolaborasi.

Di sisi lain, kepemimpinan adaptif memiliki efektifitas dalam berbagai kondisi termasuk peka terhadap peluang dan tantangan untuk mencapai tujuan bahkan mampu mengelola masa depan dengan memengaruhi orang lain

bertindak dengan cara yang benar (DeRue, 2011; Bradberry & Greaves, 2012; Randall & Coakley, 2007; Obolensky, 2014; Hogan, 2008). Efektivitas ini dibutuhkan untuk menggerakkan perkumpulan dan menangani perubahan. Kontekstual inilah yang mendasari Ronald Heifetz dan Marty Linsky mendesain empat prinsip kepemimpinan adaptif, yaitu:

a. Kecerdasan Emosional

Prinsip ini menjembatani antara keseimbangan pengenalan atas diri sendiri dan orang lain untuk membentuk rasa percaya dalam membina hubungan berkualitas.

b. Keadilan Organisasi

Prinsip ini menekankan kejujuran dan ketepatan cara menyampaikan perubahan agar diterima dengan baik termasuk mengakomodasi berbagai ide/masukan yang menjadi bentuk penghormatan dan apresiasi.

c. Pengembangan

Prinsip ini membuka perilaku belajar berkelanjutan dan kerja keras untuk menghasilkan strategi jitu.

d. Karakter

Prinsip ini mengungkapkan kekuatan karakter, transparansi, dan kreativitas termasuk teladan dalam tindakan.

Fridayani (2021) melakukan penelitian tentang kepemimpinan adaptif dalam agilitas organisasi di era adaptasi kebiasaan baru. Dalam penelitian ini, organisasi distimulus oleh Adaptasi Kebiasaan Baru untuk bergerak dengan gesit sebagai dampak Pandemi. Pandemi semakin memperkuat kondisi *Volatile, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (VUCA). VUCA dapat menjadi ancaman yang berdampak pada keberlanjutan entitas atau peluang bagi entitas untuk dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses bisnis. Oleh sebab itu, VUCA membutuhkan kepemimpinan yang adaptif untuk membentuk organisasi yang *agile*. Pandangan Rzepka dan Bojar

(2020) menyatakan bahwa agilitas organisasi memiliki indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk mengidentifikasi peluang pasar dengan cepat;
2. Interpretasi yang tepat atas ancaman yang timbul dari lingkungan bisnis;
3. Kemampuan untuk mengkategorikan situasi menjadi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan;
4. Pelaksanaan tugas yang terampil dan kontrol pelaksanaannya;
5. Menggabungkan “visioner dengan manajemen operasional”, yang berarti menyebarkan gagasan dan menanamkannya dalam aktivitas organisasi, - penilaian kecukupan sumber daya yang efisien; dan
6. Kemampuan untuk mendapatkan sumber daya dari lingkungan.

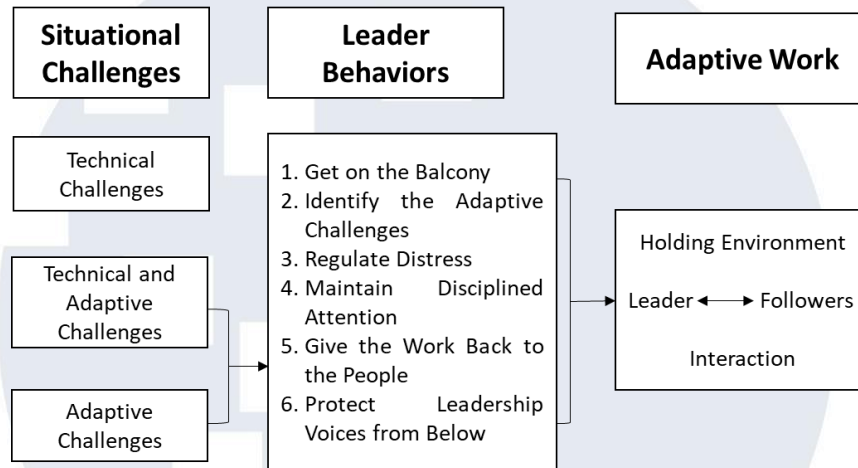
Perwujudan agilitas organisasi berkaitan dengan strategi, struktur, proses, manusia, dan teknologi.

Firdayani (2021) menyatakan bahwa aspek kepemimpinan adaptif mencakup berbagai aspek, yaitu antisipasi, artikulasi, adaptasi, dan akuntabilitas. Pada aspek antisipasi berisikan tiga sikap seperti: 1) sigap menghadapi peluang, 2) keputusan yang berorientasi pada aksi nyata, dan 3) kapasitas arsitektur dan perancang dari teknologi. Aspek artikulasi diwujudkan melalui memperjelas peran masing-masing anggota organisasi. Aspek adaptasi berfokus pada aplikasi sumber daya secara fleksibel. Aspek akuntabilitas mencakup upaya menghasilkan panduan strategis yang dapat ditindaklanjuti serta transparansi informasi. Tujuan kepemimpinan adaptif yang menghasilkan agilitas organisasi dalam menghadapi adaptasi kebiasaan baru adalah menjaga keberlanjutan organisasi.

Hoerudin (2020) mengelaborasi kepemimpinan adaptif di era digital dengan studi deskripsi pada kepemimpinan salah seorang pemimpin daerah di Indonesia (Jawa Barat), yaitu Ridwan Kamil. Dalam penelitian tersebut, era dirupsi mendorong dunia berubah termasuk institusi pemerintah. Perubahan ini

membutuhkan kepemimpinan yang memiliki keterampilan berpikir kritis, sistematis, tekun, kolaborasi untuk menghasilkan kelincuhan dan kematangan budaya (*cultural agility*) dalam keberagaman anggota organisasi. Era dirupsi identik dengan teknologi. Adaptasi terhadap teknologi dan kepemimpinan adaptif menjadi kebutuhan. Kapasitas kepemimpinan adaptif mampu menghasilkan daya sinergi dan kolaborasi dalam organisasi. Hal ini senada dengan pernyataan Pitriyanti dan Harsasto (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adaptif dapat mengakomodasi berbagai kepentingan pada masing-masing anggota dalam rangka mencapai tujuan serta mengelola politik organisasi sebagai solusi kekuasaan di dalam atau di luar organisasi untuk mencapai kolaborasi. Keunikan kepemimpinan adaptif terletak pada kombinasi kompetensi untuk dapat memahami dan merespons kondisi dengan menggunakan berbagai perspektif dan sumber daya sehingga mampu menghasilkan terobosan sehingga organisasi tetap fokus mencapai tujuan. Kepemimpinan adaptif berorientasi pada kemampuan efektif pada semua area untuk memahami tantangan dan peluang sehingga mampu membuat strategi yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan (DeRue, 2011; Bradberry & Greaves, 2012; Randall & Coakley, 2007; Obolensky, 2014; Hogan, 2008). Kepemimpinan Ridwan Kamil berhasil mengembangkan inovasi dalam layanan publik berdasarkan pola kepemimpinan adaptif dengan empat parameter (Heifetz et al, 2009), yaitu pengaruh perubahan kepada bawahan, empati, belajar berkelanjutan, hingga menciptakan *win-win solution*. Kemudian, Northouse (2019) menambahkan bahwa kepemimpinan adaptif membawa posisi seorang pemimpin adaptif untuk berada di depan (balkon). Posisi “berada di balkon” ini menjadikan pemimpin dapat melihat gambaran besar yang diawali oleh pengidentifikasi terhadap sifat adaptif atas tantangan, mengelola keadaan sukar, menyelaraskan fokus terhadap kegiatan, termasuk dalam proses pembuatan ide dan pengambilan keputusan yang di dalamnya tetap mengakomodasi masukan/aspirasi, khususnya yang berasal

dari hierarki/struktur yang lebih rendah. Kepemimpinan adaptif dimaksud diilustrasikan dalam model pada Gambar 2.3 di bawah ini:



Sumber: Northouse (2019)

Gambar 2.3 Model Kepemimpinan Adaptif

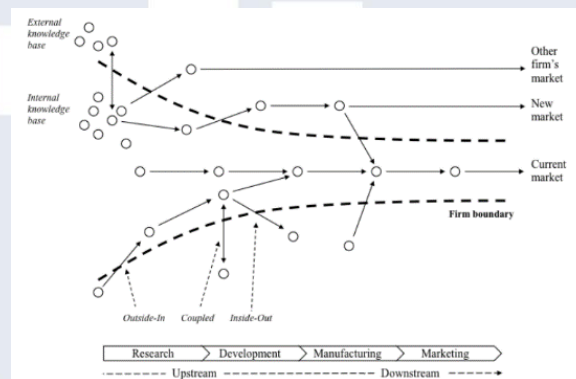
2.1.3 Manajemen Inovasi

Jikalau tidak dikelola dengan baik, inovasi hanyalah ide/gagasan belaka atau berisiko menyusut kemudian lenyap terbawa arus disrupsi. Inovasi hanyalah ide/gagasan belaka jikalau tidak dikelola dengan baik. Maka sangat wajar jikalau dalam ruang keterjadian inovasi, muncul sebuah pertanyaan yang berhubungan dengan keberlanjutannya: “Bagaimana mengelola dan menatausahakan inovasi?”. Pertanyaan tersebut dijawab oleh pandangan Misgiyarta (2013) dalam industri tepung kasava fermentasi yang menyatakan penerapan manajemen inovasi produksi tepung kasava fermentasi memiliki tujuan agar inovasi dapat berhasil diimplementasikan pada industri. Selanjutnya Misgiyarta menekankan bahwa tantangan utama pengelolaan inovasi mencakup upaya dan cara inovasi dapat diimplementasikan pada industri, berjalan, berkembang, serta menghasilkan manfaat dan keuntungan bagi para pihak yang terlibat dalam inovasi tersebut. Maka jikalau melihat dari

perspektif implementasi inovasi, tata kelola yang baik dapat memperbesar peluang keberhasilan implementasi inovasi.

Pertanyaan selanjutnya: “Jikalau inovasi berhasil diimplementasikan, bagaimana dapat terus memberikan manfaat?”. Pertanyaan ini menyadarkan kita atas keadaan inovasi yang dapat berubah menjadi proses bisnis biasa atau berhenti jikalau tidak dikembangkan atau dilakukan pengkinian. Inovasi yang telah diterapkan namun tidak berdampak tentu akan menyerap sumber daya organisasi kemudian berpotensi merugikan. Eksistensi risiko ini dinyatakan oleh Chen dan Ibhagui (2019) dengan melihat salah satu kegagalan IBM pada tahun 1992 dalam berinovasi selama bertahun-tahun yang menyebabkan kerugian terbesar pada aspek keuangan bahkan dalam sejarah Amerika Serikat. Maka sangat wajar, orientasi pengembangan konsep inovasi mengarah pada tingkat efisiensi, atau dikenal dengan istilah inovasi terbuka (*open innovation*). Vivanco et.al (2018) menggambarkan bahwa inovasi terbuka menjadi salah satu elemen pendukung efisiensi inovasi. Penegasan Wijaya dkk. (2019) yang mendorong efisiensi dalam berinovasi dengan cara optimalisasi sumber daya yang terbatas untuk memperoleh manfaat. Selanjutnya, keberhasilan inovasi terbuka membutuhkan kolaborasi dan integrasi. Seperti kasus pada industri air di Inggris, Roehrich et al. (2018) menyebutkan tim proyek yang terintegrasi merupakan wujud inovasi manajemen yang punya peran signifikan dalam keberhasilan dan keberlanjutan berbagai proyek terkait industri tersebut. Pandangan ini disepakati oleh penelitian sebelumnya seperti Dawson et al. (2014) dan Lee et.al (2012) yang mengungkapkan inovasi bersama menjadi bagian sangat penting untuk peningkatan keunggulan bersaing perusahaan. Di sisi lain, dalam konteks pemaknaan, inovasi terbuka merupakan ekstensifikasi inovasi pada sumber pengetahuannya. Inovasi terbuka dapat melibatkan akuisisi dan transfer teknologi termasuk menjadi penyebab pengembangan secara paradigma (Bigliardi, 2020; Obradović., et.al, 2021).

Inovasi terbuka terutama dicapai melalui tiga modalitas yang berbeda: akuisisi teknologi eksternal diproses eksplorasi terbuka (inovasi masuk); transfer teknologi ke luar dalam proses eksploitasi terbuka (inovasi keluar); dan inovasi yang digabungkan. Inovasi terbuka membuka pemahaman bahwa ide-ide bernilai dapat diperoleh dari dalam dan/atau luar perusahaan sebagaimana digambarkan pada Gambar 2.4 sebagai berikut:



Sumber: Chesbrough and Bogers, 2014
Gambar 2.4 Konsep Open Innovation

Pada penelitian lain, Safaria, Anne dkk., (2018) mengambil riset dengan studi kasus terkait penerapan manajemen inovasi open data dalam layanan informasi publik pada pemerintah Kota Bandung. Pendalaman manajemen inovasi ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *three steps model* Lewin yang dimodifikasi oleh Pugh terkait manajemen perubahan pada kontes pelayanan informasi. Riset ini menggali penyebab ketidakefektifan pelaksanaan inovasi open data di Pemerintah Kota Bandung. Temuan dalam riset ini mengidentifikasi belum optimalnya manajemen perubahan dengan tahapan *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing* dalam penerapan manajemen perubahan (Pugh, 2007) dengan rincian sebagai berikut:

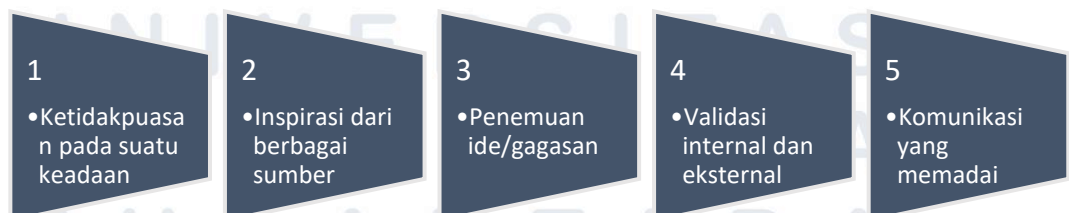
1. Dalam tahap *unfreezing* evaluasi yang diberikan pada proses introduksi dan adaptasi untuk memprioritaskan terlebih dahulu internalisasi perubahan pada pegawai (internal), sebelum melakukan sosialisasi kepada publik;

2. Untuk tahap *moving*, keterbatasan anggaran menjadi kendala dalam operasional;
3. Pada tahap *refreezing*, perubahan struktur organisasi Open Data (OD) belum terintegrasi dalam lingkup struktur pelayanan informasi publik yang menyebabkan hambatan dalam koordinasi antar entitas.

Dalam riset ini, manajemen perubahan disarankan untuk dilengkapi dengan konsep baru dalam mengimplementasikan manajemen perubahan untuk pelayanan informasi dengan referensi Lewin dan Pugh. Hal baru tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Tahap *sustaining* (bertahan) yang menekankan pada keberlanjutan proses dan pengembangan inovasi karena sebab manfaat;
2. Area interaktif yang menekankan pada peran manajer sebagai konvener, mediator, dan katalisator.

Artinya, inovasi membutuhkan tata kelola (manajemen) agar dapat berkesinambungan dan berkembang dalam mencapai tujuan organisasi. Inovasi menjadi konsep praktis dalam manajemen dan menjadi hal yang perlu dikelola lebih lanjut. Dalam prosesnya, manajemen inovasi dipengaruhi oleh perubahan, inspirasi, penemuan, pembuktian, hingga publikasi. Hal ini sejalan dengan temuan Roehricha et al. (2018), Vivanco et.al (2018) dan Birkinshaw dan Mol (2006) yang menjelaskan proses manajemen inovasi mencakup: 1) Ketidakpuasan pada suatu keadaan; 2) Inspirasi dari berbagai sumber; 3) Penemuan ide/gagasan; 4) Validasi internal dan eksternal; dan 5) Komunikasi yang memadai. Proses manajemen inovasi tersebut digambarkan pada Gambar 2.5 sebagai berikut:



Sumber: Roehricha et al. (2018), Vivanco et.al (2018) dan Birkinshaw dan Mol (2006)

Gambar 2.5 Proses Manajemen Inovasi

2.2 Penelitian Terdahulu

Pengalaman atau penilaian masa lalu dapat dipakai masa kini untuk mendesain masa depan yang lebih baik termasuk yang dikodifikasikan dalam penelitian. Penelitian terdahulu dapat membantu mengarahkan penelitian yang akan dilakukan agar kredibel termasuk memberikan arah untuk menjawab gagasan uji sang peneliti. Penelitian ini merujuk beberapa penelitian terkait kepemimpinan adaptasi dan manajemen inovasi.

Di sisi lain, penelitian sebelumnya dapat menjadi stimulus ruang untuk menemukan hal kebaruan melalui komparasi atau garis perspektif sebagai pintu dialog untuk membangun atau memperkuat suatu konsep. Penelitian ini mencoba mencari lebih dalam pemahaman dan ruang gagasan melalui berbagai hasil penelitian masa lampau. Adapun resume penelitian terdahulu sebagaimana dalam Lampiran A.

2.3 Kerangka Berpikir atau Kerangka Konseptual

Pandemi COVID-19 menjadi salah satu katalisator perubahan perilaku akibat pembatasan ruang gerak sehingga masyarakat bergantung kepada teknologi. Hal ini ditegaskan oleh Kotler, Kartajaya dan Setiawan (2021) bahwa pandemic Covid-19 menjadi akselerator secara global karena pembatasan mobilitas yang mengakibatkan ketergantungan yang berat pada digital. Perubahan perilaku ini dikenal dengan istilah Adaptasi Kebiasaan Baru (AKB) yang berorientasi pada aktivitas non tatap muka. Pandemi ini mempercepat perubahan untuk memengaruhi keberlanjutan organisasi (eksistensi). Percepatan perubahan yang signifikan atau tiba-tiba dapat menjadi disruptif masif bagi sebuah organisasi jikalau tidak segera diantisipasi kadarnya. Disruptif dapat menjadi “kaca pembelok” arah entitas pada tujuan jikalau tidak diantisipasi dengan kecepatan yang sama.

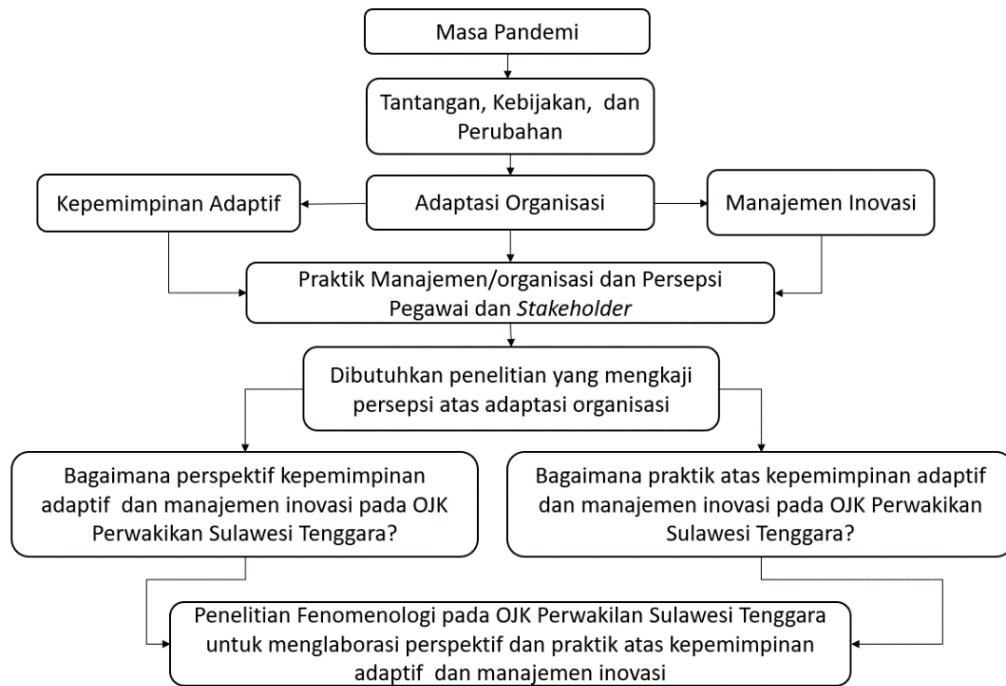
Salah satu kunci untuk dapat bertahan dalam era disruptif adalah inovasi. Inovasi secara sederhana identik dengan upaya menerapkan ide/gagasan baru. Hal ini

sejalan dengan definisi Dereli (2015) yang menjelaskan bahwa inovasi adalah proses menerapkan ide-ide baru ke dalam praktik. Inovasi dapat berupa hal-hal baru yang berasal dari masa lampau. Selain itu, Obradović., et.al (2021) menyatakan proses inovasi merupakan ruang dominan yang dieksplorasi di mana strategi terbuka dan kolaborasi menjadi deskriptor yang mengelilinginya.

Dalam sebuah organisasi, inovasi lahir dari mekanisme formal dan informal. Mekanisme formal menandakan inovasi berasal dalam suatu mekanisme yang telah ditetapkan atau diatur dalam ketentuan internal perusahaan. Mekanisme informal menghadirkan inovasi tanpa melalui proses kebijakan atau sistem yang dibangun oleh organisasi. Kondisi informal ini biasanya disebabkan oleh keadaan segera, tiba-tiba, atau sekejap muncul. Hal ini senada dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang menyatakan inovasi adalah hasil pemikiran, penelitian, pengembangan, pengkajian, dan/atau penerapan, yang mengandung unsur kebaruan dan telah diterapkan serta memberikan kemanfaatan ekonomi dan/atau sosial. Inovasi adalah perangkat nilai tambah, solusi, dan dapat memperluas dampak/manfaat. Untuk menghasilkan inovasi terdapat berbagai metode, salah satunya menggunakan *Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to Other Uses, Eliminate and Rearrange* (SCAMPER) yang dikembangkan De Bono (2000). Metode yang diciptakan oleh Alex Osborn ini merupakan cara menarik dan jelas untuk memicu kreativitas (Ang & Yuen, 2016; Ozyaprak and Tascilas, 2019).

Selama masa pandemi, OJK Provinsi Sulawesi Tenggara berhasil beradaptasi dengan tantangan, kebijakan, dan perubahan. Fenomena yang tampak dari adaptasi yang dilakukan oleh organisasi berupa kepemimpinan adaptif dan manajemen inovasi. Pencapaian kinerja atau layanan masyarakat melalui inovasi ini menjadi bukti atas kehadiran fenomena tersebut yang merupakan praktik manajemen/organisasi. Praktik manajemen/organisasi tersebut akan membentuk persepsi baik secara internal (pegawai) dan eksternal (*stakeholder*). Oleh sebab itu, diperlukan penelitian untuk mengelaborasi fenomena dimaksud. Elaborasi

fenomena ini menjadikan penelitian ini menggunakan fenomenologi sebagai metodologi untuk mencapai titik puncak elaborasi atas praktik dan persepsi kepemimpinan adaptif dan manajemen inovasi. Adapun kerangka berpikir atau konseptual dimaksud tergambar pada Gambar 2.6 di bawah ini:



Sumber: Peneliti (2022)

Gambar 2. 6 Kerangka Konseptual Penelitian

2.4 Proposisi

Proposisi merupakan dugaan sementara atas sebuah penelitian terhadap fenomena yang terjadi. Berdasarkan kerangka konseptual di atas, maka proposisi penelitian ini sebagai berikut:

1. OJK Provinsi Sulawesi Tenggara menerapkan praktik kepemimpinan adaptif dan manajemen inovasi untuk beradaptasi selama masa pandemi;
2. Penerapan kepemimpinan adaptif dan manajemen inovatif menjadi stimulus pembangunan dan/atau pengembangan inovasi yang dilakukan satuan kerja selama masa pandemi;

3. Persepsi signifikan dari pegawai dan/atau *stakeholder* atas kepemimpinan adaptif dan manajemen inovasi yang dapat memperkaya konsep kepemimpinan adaptif dan manajemen inovasi yang ada;
4. Penerapan kepemimpinan adaptif dan manajemen inovatif menjadi kunci keberhasilan pencapaian kinerja satuan kerja selama masa pandemi.

