

**PENGARUH KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN TERHADAP  
INOVASI FRUGAL DENGAN BERBAGI PENGETAHUAN  
SEBAGAI MEDIASI DAN IKLIM INOVASI ORGANISASI  
SEBAGAI MODERATOR PADA APARATUR  
PEMERINTAH KABUPATEN  
KEPULAUAN MERANTI**

**Ismail Sinaga<sup>1</sup>, Adi Rahmat<sup>2</sup>, Richa Afriana Munthe<sup>3</sup>  
Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru**

Email: <sup>1</sup>ismailsinaga89@gmail.com, <sup>2</sup>adirahmat@unilak.ac.id, <sup>3</sup>rikamunthe@unilak.ac.id

***Abstract:** This study aims to examine the effect of Sustainable Leadership on Frugal Innovation with Knowledge Sharing as a mediating variable and to examine the role of Organizational Innovation Climate as a moderating variable in the Meranti Islands Regency Government apparatus. This research is motivated by the still low achievement of regional innovation amidst limited resources, so that public organizations are required to be able to create efficient and useful innovations. The research approach used is quantitative with a survey method. Data collection was carried out through distributing questionnaires, then analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS) with the help of SmartPLS software. The results of the analysis indicate that sustainable leadership has a positive and significant effect on frugal innovation and knowledge sharing. Furthermore, knowledge sharing is proven to have a positive and significant effect on frugal innovation and acts as a mediating variable in the relationship between sustainable leadership and frugal innovation. However, organizational innovation climate is not proven to have an effect as a moderating variable. These findings indicate that frugal innovation in public organizations is more influenced by the effectiveness of sustainable leadership and knowledge sharing practices than by the condition of the organizational innovation climate.*

***Keywords:** Sustainable Leadership, Frugal Innovation, Knowledge Sharing Organizational Innovation Climate.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh Kepemimpinan Berkelanjutan terhadap Inovasi Frugal dengan Berbagi Pengetahuan sebagai variabel mediasi serta menguji peran Iklim Inovasi Organisasi sebagai variabel moderasi pada aparatur Pemerintah Kabupaten Kepulauan Meranti. Penelitian ini didorong oleh masih rendahnya capaian inovasi daerah di tengah keterbatasan sumber daya, sehingga organisasi publik dituntut mampu menciptakan inovasi yang efisien dan bermanfaat. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi frugal serta berbagi pengetahuan. Selanjutnya, berbagi pengetahuan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi frugal dan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan berkelanjutan dan inovasi frugal. Namun demikian, iklim inovasi organisasi tidak terbukti berpengaruh sebagai variabel moderasi. Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi frugal dalam organisasi publik lebih banyak dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan berkelanjutan dan praktik berbagi pengetahuan dibandingkan oleh kondisi iklim inovasi organisasi.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Berkelanjutan, Inovasi Frugal, Berbagi Pengetahuan, Iklim Inovasi Organisasi

## PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi pada era globalisasi dan digitalisasi saat ini berlangsung sangat cepat dan tidak terduga. Tantangan yang dihadapi organisasi publik maupun swasta semakin kompleks seiring meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan, akuntabilitas, dan transparansi. Dalam konteks ini, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan pembangunan. SDM yang berkualitas bukan hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga kecerdasan sosial dan inovatif yang memungkinkan mereka menciptakan nilai tambah bagi organisasi (Carsono, 2021; Daswati, 2012). Organisasi publik, termasuk pemerintah daerah, kini menghadapi tekanan untuk bekerja lebih efektif, efisien, dan berorientasi hasil (*result-based performance*). Pemimpin yang mampu menavigasi perubahan dengan visi yang jelas, nilai moral yang kuat, serta kemampuan memberdayakan bawahan akan mendorong organisasi menuju perbaikan berkelanjutan. Kabupaten Kepulauan Meranti merupakan salah satu daerah otonom termuda di Provinsi Riau yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2009 tentang Pembentukan Kabupaten Kepulauan Meranti. Sebagai daerah hasil pemekaran, wilayah ini menghadapi tantangan ganda, baik dari aspek geografis maupun manajerial. Kabupaten Kepulauan Meranti merupakan daerah kepulauan yang berada di salah satu daerah terdepan, terluar dan tertinggal (3T), yang berbatasan langsung dengan Negara Malaysia serta merupakan salah satu daerah terisolir di Provinsi Riau. Dimana belum terdapat jembatan yang menghubungkan daerah Kepulauan Meranti dengan daratan utama Provinsi Riau di pulau Sumatera, sehingga

menyebabkan akses keluar masuk Kabupaten Kepulauan Meranti tergolong sulit, harga komoditas umum menjadi lebih mahal dibandingkan daerah lainnya, yang menyebabkan biaya operasional maupun kehidupan di Kabupaten Kepulauan Meranti menjadi lebih tinggi.

Pelaksanaan pembangunan sumber daya manusia di Kabupaten Kepulauan Meranti juga menjadi tantangan tersendiri, hal ini dipicu oleh wilayah yang terisolir, sulitnya aksesibilitas antar pulau di wilayah Kabupaten Kepulauan Meranti, keterbatasan dari Infrastruktur dasar maupun Pendidikan. Sehingga menyebabkan indeks pembangunan manusia Kabupaten Kepulauan Meranti masih menjadi yang paling rendah di Provinsi Riau. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan berkelanjutan (*sustainable leadership*) memiliki peran yang sangat penting. Pemimpin dengan orientasi jangka panjang bukan hanya fokus pada hasil sesaat, tetapi juga memastikan keberlangsungan organisasi melalui penguatan nilai, regenerasi SDM, serta pengelolaan sumber daya yang bijaksana. Pemimpin yang berkelanjutan menciptakan budaya kerja adaptif, kolaboratif, dan inovatif, serta mendorong pengembangan potensi pegawai agar mampu menemukan solusi terhadap keterbatasan yang dihadapi. Nilai SAKIP sebesar 68,20 (kategori B) menggambarkan bahwa Pemerintah Kabupaten Kepulauan Meranti telah memiliki sistem perencanaan dan pelaporan kinerja yang cukup baik, namun masih perlu penguatan dalam aspek pengukuran hasil, evaluasi, serta tindak lanjut perbaikan kinerja. Sedangkan nilai Reformasi Birokrasi (RB) sebesar 58,87 (kategori C) menunjukkan masih lemahnya implementasi perubahan birokrasi yang berorientasi hasil, khususnya dalam aspek efektivitas tata kelola, budaya kerja, serta

pengembangan kompetensi aparatur. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masih terdapat kesenjangan antara kebijakan reformasi birokrasi yang diharapkan dengan pelaksanaan di lapangan.

Selain itu, dari sisi inovasi daerah, Indeks Inovasi Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti juga menunjukkan hasil yang masih rendah. Hal ini menggambarkan bahwa budaya inovatif di lingkungan pemerintah daerah belum terbentuk secara optimal dan masih terdapat hambatan struktural maupun kultural dalam menciptakan inovasi di sektor publik. Capaian nilai 27,15 dengan kategori “Kurang Inovatif” menunjukkan bahwa sebagian besar aparatur masih bekerja dalam pola rutin dan belum terbiasa melakukan pembaruan. Hal ini menandakan belum tumbuhnya iklim inovasi organisasi yang mendukung kebebasan berekspresi, pengambilan risiko, serta kolaborasi dalam menemukan cara kerja baru yang lebih efisien dan berdampak.

Dalam menghadapi keterbatasan tersebut, konsep inovasi frugal (frugal innovation) menjadi sangat relevan. Inovasi frugal merupakan kemampuan untuk menciptakan solusi bernilai tinggi dengan memanfaatkan sumber daya secara hemat, sederhana, namun tetap efektif (Radjou, Prabhu & Ahuja, 2012). Agar inovasi frugal dapat berkembang, organisasi perlu menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan (knowledge sharing) di kalangan aparatur. Berbagi pengetahuan menjadi proses penting untuk mentransfer pengalaman, ide, dan praktik terbaik antarpegawai (Ipe, 2003; Wang & Noe, 2010). Lebih jauh, terciptanya inovasi di instansi pemerintah juga sangat ditentukan oleh iklim inovasi organisasi (organizational innovation climate). Iklim inovasi mencerminkan sejauh mana organisasi memberikan dukungan, kepercayaan, dan kesempatan kepada pegawai untuk berkreasi. Menurut Martins & Terblanche (2003), iklim inovasi tumbuh dari nilai, norma, dan sistem yang mendorong kreativitas serta

penghargaan terhadap ide baru. Ketika iklim inovasi kuat, aparatur lebih termotivasi untuk berbagi pengetahuan, mencoba cara kerja baru, dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi (Yuan & Woodman, 2010).

Penelitian Tian dan Wang (2023) menguatkan bahwa kepemimpinan berkelanjutan berperan penting dalam mendorong frugal innovation, dengan knowledge sharing sebagai variabel mediasi dan innovation climate sebagai moderator. Pemimpin yang berorientasi keberlanjutan mampu menumbuhkan budaya kolaboratif dan keterbukaan, yang mendorong pegawai untuk saling berbagi pengetahuan. Aktivitas berbagi pengetahuan ini pada gilirannya meningkatkan kemampuan organisasi menghasilkan inovasi hemat sumber daya. Sementara itu, iklim inovasi organisasi memperkuat hubungan tersebut dengan memberikan ruang dan dukungan bagi ide baru untuk berkembang. Dengan demikian, berdasarkan kondisi empiris dan landasan teoritis tersebut, dapat disimpulkan bahwa sinergi antara kepemimpinan berkelanjutan, berbagi pengetahuan, inovasi frugal, dan iklim inovasi organisasi merupakan faktor kunci dalam memperkuat tata kelola pemerintahan yang adaptif dan berdaya saing di Kabupaten Kepulauan Meranti. Penerapan kepemimpinan yang berkelanjutan diharapkan dapat menumbuhkan budaya inovasi, memperkuat partisipasi pegawai dalam berbagi pengetahuan, serta mendorong terciptanya inovasi yang efisien dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.

## METODE

Penelitian ini menggunakan Pendekatan kuantitatif eksplanatori. Melalui metode ini, peneliti berupaya menguji validitas hipotesis serta mengidentifikasi hubungan dan pengaruh antara variabel independen dan variabel

dependen, baik secara simultan maupun parsial. Pada akhirnya, penelitian ini diarahkan untuk mengonfirmasi serta memperkuat teori yang menjadi dasar kajian. Fokus utama penelitian ini adalah menilai sejauh mana pengaruh Kepemimpinan Berkelanjutan terhadap Inovasi Frugal dengan Berbagi Pengetahuan sebagai variabel mediasi, serta Iklim Inovasi Organisasi sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kabupaten Kepulauan Meranti, yang menggunakan teknik sensus sebagai metode pengambilan sampel, di mana seluruh populasi yang berjumlah 72 orang Aparatur yang terdiri dari 36 Kepala Perangkat Daerah, 2 Kepala Bagian Umum dan 34 Kepala Sub Bagian Umum dijadikan responden. Pendekatan ini memungkinkan diperolehnya data yang merepresentasikan populasi secara utuh serta menghindari potensi bias yang dapat muncul akibat proses penarikan sampel. Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner yang dikembangkan berdasarkan indikator konseptual dari variabel Kepemimpinan Berkelanjutan, Inovasi Frugal, Berbagi Pengetahuan, serta Iklim Inovasi Organisasi. Setiap indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang penilaian dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Sebelum digunakan dalam pengumpulan data utama, instrumen penelitian terlebih dahulu melalui pengujian validitas dan reliabilitas guna memastikan ketepatan serta konsistensi pengukuran konstruk.

Pengumpulan data dilakukan secara langsung dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, dengan tetap memperhatikan kaidah etika penelitian, antara lain menjaga kerahasiaan identitas responden dan menjamin partisipasi secara sukarela. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena

kemampuannya dalam menguji keterkaitan antarvariabel laten yang kompleks, serta kesesuaiannya untuk data yang tidak berdistribusi normal dan jumlah sampel yang relatif terbatas.

Tahap analisis diawali dengan evaluasi model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas indikator. Selanjutnya, dilakukan pengujian model struktural (inner model) guna mengevaluasi koefisien jalur, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), serta signifikansi pengaruh antarvariabel, baik secara langsung, tidak langsung, maupun total. Pendekatan ini digunakan untuk menguji peran Berbagi Pengetahuan sebagai variabel mediasi dan Iklim Inovasi Organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara Kepemimpinan Berkelanjutan terhadap Inovasi Frugal. Seluruh hasil analisis dimanfaatkan untuk menguji lima hipotesis penelitian, sehingga diperoleh gambaran yang lebih menyeluruh.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Variabel

**Tabel 1 Uji Variabel**

| Variabel                           | Kode   | Rata-rata Skor | Kategori         |
|------------------------------------|--------|----------------|------------------|
| Kepemimpinan Berkelanjutan         | X      | 3,88           | Setuju           |
| Inovasi Frugal Berbagi Pengetahuan | Y<br>Z | 3,76<br>3,68   | Setuju<br>Setuju |
| Iklim Inovasi Organisasi           | M      | 3,74           | Setuju           |

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Outer loading semua indikator berada pada  $> 0,7$ , menunjukkan validitas konvergen terpenuhi. Nilai AVE seluruh konstruk  $> 0,5$  dan reliabilitas Cronbach's Alpha serta Composite Reliability masing-masing  $> 0,7$ , menandakan bahwa instrumen penelitian valid dan reliabel.

**Uji Hipotesis****Tabel 2 Uji Hipotesis**

| Hipotesis        | Pengaruh   | Koefisien | t-<br>statistik | p-<br>value | Keterangan          |
|------------------|--|-----------|-----------------|-------------|---------------------|
| H1               | X → Y<br>(Kepemimpinan Berkelanjutan →<br>Inovasi Frugal)                              | 0,496     | 3,804           | 0,000       | Signifikan          |
| H2               | X → Z<br>(Kepemimpinan Berkelanjutan<br>→ Berbagi Pengetahuan)                         | 0,792     | 13,102          | 0,000       | Signifikan          |
| H3               | X1 → Z<br>(Berbagi Pengetahuan → Inovasi<br>Frugal)                                    | 0,395     | 2,801           | 0,005       | Signifikan          |
| H4<br>(Mediasi)  | X → Z → Y<br>(Kepemimpinan Berkelanjutan<br>→ Berbagi Pengetahuan → Inovasi<br>Frugal) | 0,313     | 2,668           | 0,008       | Signifikan          |
| H5<br>(Moderasi) | X*M → Y<br>(Kepemimpinan Berkelanjutan*Iklm<br>Inovasi Organisasi → Inovasi<br>Frugal) | -0,0084   | 1,752           | 0,080       | Tidak<br>Signifikan |

**Diskusi****Kepemimpinan Berkelanjutan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Inovasi Frugal**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Frugal, dengan koefisien  $\beta = 0.496$  dan  $p = 0.000$ . ini berarti bahwa Kepemimpinan Berkelanjutan mampu mendorong dan meningkatkan Inovasi Frugal pada Aparatur dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Meranti. Hal ini juga dapat dilihat dari pimpinan Perangkat Daerah dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Meranti dapat menjalankan pemerintahan dengan keterbatasan anggaran yang ada, dan dengan kondisi geografis yang berpulau – pulau yang menjadi tantangan utama . pimpinan dan aparatur tetap dapat menyelesaikan setiap tugas dan pekerjaan kedinasan yang dimiliki. Para pimpinan Perangkat Daerah mampu melaksanakan kepemimpinan berkelanjutan, dengan menetapkan perencanaan dan target jangka panjang, mendorong setiap aparatur untuk berkembang serta

berinovasi secara frugal untuk meningkatkan efektifitas kinerja serta efisiensi anggaran, sehingga ditengah keterbatasan yang ada, target program dan kegiatan tetap dapat dipenuhi dengan baik.

Selain itu, pimpinan juga mampu melakukan kaderisasi terhadap aparatur – aparatur yang dipimpinnya, yang kelak akan menjadi pimpinan – pimpinan penerus mereka dimasa yang akan mendatang. Kaderisasi ini juga bagian dari kepemimpinan berkelanjutan, yang mampu menciptakan penerus – penerus pimpinan kedepannya yang tetap sejalan dengan tujuan dan sasaran Pemerintah Daerah amupun pimpinan itu sendiri dalam memenuhi tugas dan tanggungjawabnya. Selain itu, pimpinan juga melakukan kaderisasi terhadap aparatur dalam penyelesaian pekerjaan dengan inovasi – inovasi yang frugal, dalam artian yang dapat menghemat anggaran maupun mempermudah masyarakat dalam mendapatkan layana dari pemerintah daerah.

Hasil dan temuan ini sejalan dengan teori Kepemimpinan berkelanjutan, yang menyebutkan bahwa

dalam kerangka teori kepemimpinan berkelanjutan, pemimpin yang berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang, pengelolaan sumber daya secara efisien, serta kepedulian terhadap aspek sosial mampu menciptakan kondisi organisasi yang kondusif bagi munculnya inovasi frugal (Avery & Bergsteiner, 2011). Dalam teori lainnya, juga dijelaskan bahwa Kepemimpinan berkelanjutan mendorong pemanfaatan sumber daya secara optimal dan pengembangan inovasi yang sederhana namun bernilai, sehingga berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan inovasi frugal (Iqbal et al., 2022).

Penelitian ini juga sejalan dengan hasil temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh Tian dan Wang (2023), yang menjelaskan bahwa Kepemimpinan Berkelanjutan memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap Inovasi Frugal, dimana Kepemimpinan yang dibangun secara baik, maka akan mendorong baik organisais maupun pimpinan itu sendiri terhadap percepatan peningkatan kemampuan dalam melaksanakan inovasi frugal. Penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa Kepemimpinan Berkelanjutan berperan penting dan dapat mendorong Inovasi Frugal.

#### **Kepemimpinan Berkelanjutan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Berbagi Pengetahuan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Berbagi Pengetahuan, dengan koefisien  $\beta = 0.792$  dan  $p = 0.000$ , yang artinya adalah bahwa Kepemimpinan Berkelanjutan mampu mendorong dan meningkatkan pelaksanaan Berbagi Pengetahuan pada aparatur dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Meranti. Temuan penelitian ini dapat dilihat dari kondisi anggaran yang terbatas dan geografis Kabupaten Kepulauan Meranti yang berpulau – pulau, menjadikan ini sebuah tantangan

dalam menjalankan Pemerintahan. Dengan keterbatasan anggaran, maka pelaksanaan Diklat Capacity Building yang membutuhkan narasumber dari pihak lain akan menjadi sulit, serta informasi yang didapatkan dari luar wilayah Pemerintah Kabupaten Kepulauan Meranti tergolong lebih lambat masuk, serta lebih sulit untuk diakses. Hal ini yang menjadikan tantangan dari aparatur untuk tetap dapat menjalankan pemerintahan dengan baik, serta tetap mengembangkan diri ditengah keterbatasan yang ada. Sehingga Pimpinan akan selalu mendorong para aparatur untuk selalu berbagi pengetahuan dari setiap aparatur yang telah mendapatkan informasi, pelatihan maupun pengetahuan baru dalam teknis pekerjaan, maupun keilmuan lainnya yang bermanfaat untuk kemajuan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Meranti.

Hal ini sejalan dengan teori Sustainable Pyramid Model yang menyatakan bahwa pemimpin berkelanjutan memiliki ciri-ciri seperti etika yang tinggi, tanggung jawab sosial, pemberdayaan karyawan, serta fokus pada pembelajaran organisasi. Kepemimpinan yang berkelanjutan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan mendukung kolaborasi, yang menjadi fondasi utama bagi terciptanya perilaku berbagi pengetahuan (Avery dan Bergsteiner, 2011). Selain itu, menurut Avery dan Bergsteiner (2011) tentang kepemimpinan berkelanjutan serta Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964), pemimpin yang mengedepankan keberlanjutan jangka panjang, pengembangan kapabilitas sumber daya manusia, dan hubungan kerja yang saling mendukung berperan penting dalam menciptakan kondisi organisasi yang mendorong perilaku berbagi pengetahuan. Selain itu, merujuk pada Organizational Learning Theory dari Senge (1990) dan Argyris dan Schön (1996), kepemimpinan berkelanjutan mampu membangun iklim pembelajaran yang memfasilitasi pertukaran

pengetahuan antarindividu, baik yang bersifat eksplisit maupun tacit.

Penelitian-penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan berkelanjutan memberikan dampak positif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Studi oleh Nguyen et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan berkelanjutan meningkatkan knowledge sharing. Selain itu, Iqbal & Piwowar Sulej (2023) menemukan bahwa kepemimpinan berkelanjutan mendorong pertukaran pengetahuan secara internal maupun eksternal dalam organisasi. Sehingga penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya bahwa Kepemimpinan Berkelanjutan akan memperkuat Berbagi Pengetahuan.

### **Berbagi Pengetahuan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Inovasi Frgual**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Berbagi Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Berbagi Pengetahuan, dengan koefisien  $\beta = 0.395$  dan  $p = 0.005$ , yang artinya adalah bahwa Berbagi Pengetahuan mampu mendorong dan meningkatkan pelaksanaan Inovasi Frugal pada aparatur dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Meranti. Ini menunjukkan bahwa Berbagi Pengetahuan yang dilaksanakan oleh aparatur maupun pimpinan dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Meranti akan mendorong terlaksananya Inovasi Frugal, hal ini juga dapat dilihat dari peningkatan kapasitas aparatur dari praktek Berbagi Pengetahuan, yang akan menambah wawasan maupun pengetahuan baru, jika dibandingkan dengan kondisi lapangan dari tempat kerja aparatur itu sendiri, ini akan memicu munculnya ide – ide kreatif atau inovasi – inovasi baru dalam menyelesaikan pekerjaan dan melaksanakan tugas yang dimiliki.

Hal ini sejalan dengan teori SECI yang dikembangkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), yang menegaskan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan

dapat mendorong terciptanya inovasi dan pengetahuan baru di organisasi. Dimana berbagi pengetahuan dilakukan dalam 4 tahap yaitu pertukaran pengetahuan tacit melalui interaksi social, merubah pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit, menyatukan berbagi pengetahuan eksplisit untuk menjadi sebuah ide baru, dan ide baru dari pengetahuan eksplisit diimplementasikan serta diserap kembali menjadi pengetahuan tacit individu melalui pembelajaran. Selain itu, Teori Cohen dan Levinthal (1990) menjelaskan bahwa organisasi dengan kapasitas serapan pengetahuan yang tinggi akan lebih mampu memanfaatkan hasil berbagi pengetahuan untuk mengembangkan solusi inovatif, dimana organisasi dengan kapasitas serapan pengetahuan tinggi akan lebih mudah menerima informasi, saling berbagi pengetahuan yang akan membangun kapasitas organisasi maupun individu menjadi lebih baik, dan dapat menciptakan inovasi – inovasi baru.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tiang dan Wang (2023), yang menemukan bahwa Berbagi Pengetahuan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap Inovasi Frugal. Serta penelitian yang dilakukan oleh Iqbal & Piwowar Sulej (2023), menyatakan bahwa Berbagi Pengetahuan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap Inovasi Frugal. Penelitian ini memperkuat dan sejalan dengan penelitian sebelumnya, bahwa Berbagi Pengetahuan akan mendorong terlaksananya Inovasi Frugal.

### **Berbagi Pengetahuan berperan sebagai Mediasi atas pengaruh Kepemimpinan Berkelanjutan terhadap Inovasi Frgual**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Berkelanjutan berpengaruh secara tidak langsung terhadap Inovasi Frugal melalui Berbagi Pengetahuan sebagai Mediasi, dengan koefisien  $\beta = 0.334$  dan  $p = 0.004$ . ini berarti bahwa Peningkatan Inovasi Frugal tidak hanya terjadi karena Kepemimpinan Berkelanjutan yang dilakukan oleh para

pimpinan, namun juga terjadi terutama dikarenakan oleh para aparatur melaksanakan Berbagi Pengetahuan. Ketika Berbagi Pengetahuan dilaksanakan dengan baik oleh aparatur maupun pimpinan dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Meranti, maka ini akan memicu aparatur untuk dapat menemukan inspirasi maupun pemahaman untuk memunculkan ide yang dapat menciptakan Inovasi Frugal untuk diterapkan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan mereka. Sehingga, Berbagi Pengetahuan menjadi bertindak sebagai jembatan atau media penting yang memperkuat pengaruh Kepemimpinan Berkelanjutan terhadap Inovasi Frugal.

Hasil penelitian ini didukung melalui teori Sustainable Leadership Model oleh Avery dan Bergsteiner (2011) menegaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi keberlanjutan akan menghasilkan organisasi yang tangguh, inovatif, serta berpandangan jangka panjang. Pemimpin berkelanjutan berperan dalam menciptakan keseimbangan antara dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan, dengan menumbuhkan budaya kolaboratif, partisipatif, dan hemat sumber daya. Dalam teori yang dikemukakan oleh Hargreaves dan Fink (2006), yaitu length, menekankan kesinambungan pengetahuan antar generasi dalam organisasi. Pemimpin berkelanjutan memastikan bahwa praktik terbaik dan pengetahuan penting diwariskan melalui mentoring, dokumentasi, atau pelatihan berkelanjutan. Proses ini mendukung penciptaan inovasi frugal secara berkesinambungan.

Selain itu, hasil dari penelitian ini diperkuat dengan penelitian – Penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh oleh Tideman, Arts, dan Zandee (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berkelanjutan mendorong pembelajaran kolektif dan pertukaran pengetahuan antar individu, yang berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas inovatif organisasi. Dengan demikian, berbagi pengetahuan berperan sebagai variabel intervening

yang menjembatani pengaruh kepemimpinan berkelanjutan terhadap inovasi frugal. Serta penelitian yang dilakukan oleh Tian dan Wang (2023), juga menemukan bahwa Kepemimpinan Berkelanjutan dapat mendorong peningkatan Inovasi Frugal yang dimediasi oleh Berbagi Pengetahuan, dengan melakukan fasilitasi berbagi pengetahuan pada pekerja maka akan memunculkan ide – ide baru yang membantu mewujudkan terciptanya Inovasi Frugal.

### **Iklm Inovasi Organisasi tidak berperan sebagai Moderasi atas pengaruh Kepemimpinan Berkelanjutan terhadap Inovasi Frugal**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh Kepemimpinan Berkelanjutan terhadap Inovasi Frugal tidak dimoderasi oleh Iklm Inovasi Organisasi, dengan koefisien  $\beta = -0.084$  dan  $p = 0.080$ . ini berarti bahwa Peningkatan Inovasi Frugal yang didorong oleh Kepemimpinan Berkelanjutan, tidak dimoderasi oleh Iklm Inovasi Organisasi, dengan kata lain bahwa Iklm Inovasi Organisasi tidak memiliki peranan moderator dalam pengaruh tersebut, dan hasil penelitian ini menolak hipotesis bahwa Iklm Inovasi Organisasi memoderasi hubungan antara Kepemimpinan Berkelanjutan terhadap Inovasi Frugal.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori moderasi yang menyatakan bahwa variabel hanya dapat berperan sebagai moderator apabila terdapat mekanisme interaksi yang jelas antara variabel independen dan dependen (Baron & Kenny, 1986). Dengan kata lain, Iklm Inovasi Organisasi tidak selalu memengaruhi atau memperkuat hubungan antara kepemimpinan berkelanjutan dan inovasi frugal jika interaksi teoritis yang mendasarinya tidak kuat. Temuan ini juga mendukung bukti empiris dari Fasih Khan et al. (2025), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan dan perilaku inovatif, meskipun secara teoritis

disebutkan bahwa ada pengaruh moderasi. Hal ini memperkuat argumen bahwa Iklim Inovasi Organisasi lebih tepat untuk diterapkan sebagai faktor Mediasi, daripada sebagai Moderasi dalam hubungan kepemimpinan berkelanjutan dengan inovasi frugal.

Hasil serupa juga dikemukakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Palungan et al. (2025) juga menemukan bahwa climate for innovation tidak memoderasi hubungan antara transformational leadership dan inovasi organisasional, meskipun berperan sebagai moderator untuk hubungan lainnya. Hal ini menegaskan bahwa peran moderasi Iklim Inovasi bersifat kontekstual dan tidak universal, sehingga tidak semua hubungan Kepemimpinan terhadap Inovasi dipengaruhi secara signifikan.

## SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan inovasi frugal dalam lingkungan organisasi publik sangat bergantung pada kepemimpinan yang berkelanjutan serta pengelolaan sumber daya manusia secara menyeluruh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi frugal tidak hanya ditentukan oleh keterbatasan sumber daya atau upaya efisiensi, tetapi terutama oleh kemampuan pimpinan dalam menumbuhkan budaya pembelajaran, mendorong pertukaran pengetahuan, serta menanamkan orientasi jangka panjang dalam praktik organisasi. Dalam hal ini, berbagi pengetahuan berfungsi sebagai penghubung penting yang mengubah arah dan nilai kepemimpinan berkelanjutan menjadi inovasi yang sederhana, adaptif, dan bernilai guna tinggi.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa pencapaian inovasi frugal memerlukan pendekatan yang terintegrasi, yakni memadukan kepemimpinan berkelanjutan dengan pengelolaan pengetahuan yang efektif. Dengan demikian, strategi pengembangan

organisasi publik sebaiknya diarahkan untuk memperkuat kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja kolaboratif, terbuka terhadap pembelajaran, dan mendukung praktik berbagi pengetahuan. Pendekatan ini diyakini lebih mampu menghadapi keterbatasan sumber daya dan dinamika perubahan di sektor publik, sekaligus mendorong terwujudnya inovasi yang efisien, berkelanjutan, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afif, Z., Azhari, D. S., Kustati, M., & Sepriyanti, N. (2023). Penelitian ilmiah (kuantitatif) beserta paradigma, pendekatan, asumsi dasar, karakteristik, metode analisis data dan outputnya. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 3(3), 682–693.
- Angraini, F. D. P., Aprianti, A., Setyawati, V. A. V., & Hartanto, A. A. (2022). Pembelajaran statistika menggunakan software SPSS untuk uji validitas dan reliabilitas. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 6491–6504.
- Asrulla, R., Jailani, M. S., & Jeka, F. (2023). Populasi dan sampling (kuantitatif), serta pemilihan informan kunci (kualitatif) dalam pendekatan praktis. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 26320–26332.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Erri, D., Lestari, A. P., & Asymar, H. H. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

- karyawan pada PT Melzer Global Sejahtera Jakarta. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(9), 1897–1906.
- Fandika, H., Andriyansah, A., & Syamsuddin, F. R. (2024). Adaptasi karyawan UMKM terhadap perubahan lingkungan bisnis untuk meningkatkan kinerja. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 4(2), 491–498
- Fasih Khan, A., et al. (2025). The role of organizational culture in moderating leadership and innovation: Empirical evidence from service organizations. *MODUS Journal of Organizational Studies*, 12(2), 45–60.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Henseler, J., & Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models. In Esposito Vinzi et al. (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares*. Springer.
- Herachwati, N. (2024). Inovasi frugal dan kepemimpinan yang berkelanjutan untuk keunggulan bersaing: Sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(4), 410–420.
- Hidayat, D. (2016). Proses pengembangan inovasi frugal dilihat dari perspektif ekonomi institusional berparadigma realisme kritis. *STI Policy and Management Journal*, 10(2), 115
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Li, Z. (2022). Sustainable leadership and innovative work behavior. *Journal of Cleaner Production*, 338, 130-142
- Iqbal, Q., & Piwowar Sulej, K. (2023). Sustainable Leadership and Heterogeneous Knowledge Sharing: The Model for Frugal Innovation. *European Journal of Innovation Management*.
- Kholifatunnisa, L., Kurniawan, B., & Noni Setyorini, S. E. (2025). Kinerja perusahaan berkelanjutan (Corporate Sustainability Performance). PT Kimhsafi Alung Cipta.
- Khouroh, U., Ratnaningsih, C. S., & Rahayudi, B. (2023). Strategi resiliensi UMKM: Implementasi frugal innovation dan social-bricolage entrepreneurship. *Uwais Inspirasi Indonesia*.
- Prabowo, A., Simatupang, J., Tanjung, Y., Adam, A. A., Roni, S., & Prakoso, A.
- S. (2024). Impelementasi kepemimpinan berkelanjutan: Merancang masa depan yang berdaya saing dan berintegritas. *Jurnal Pengabdian Mandiri*, 3(12), 1183–1198.
- Purwanto, H. (2024). *Khalil knowledge sharing menuju perilaku kerja inovatif sumber daya manusia (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung Semarang)*.
- Putri, M. S. (2024). *Model peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui transformational leadership, distributional justice dengan employee engagement sebagai variabel intervening di PT Sandang Asia Maju Abadi (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung Semarang)*.
- Ratnaningtyas, E. M., Saputra, E., Suliwati, D., Nugroho, B. T. A., Aminy, M. H., Saputra, N., & Jahja, A. S. (2023). *Metodologi penelitian kualitatif*. Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Sukendra, I. K., & Atmaja, I. K. S. A. (2020). *Instrumen penelitian*.
- Suryani, E., Hasanah, N. N., Fauzi, F. M., Suhaedi, E., & Cadith, J. (2024). *Budaya inovasi: Upaya membangun organisasi publik yang agile*. *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik*, 11(1), 81–92.
- Susilo, P., Darajat, I., Megaster, T., Rosid, M. A., Mayrati, S., Sudarmanto, E., ... & Kaswoto, J. (2025). *The art management*. Penerbit Minhaj Pustaka Indonesia.
- Yusmah, M. (2023). Bab 3 metodologi etnografi. *Metode riset kualitatif*, 31.
- Zuraidah, E. (2018). Knowledge management system untuk SDM menggunakan SECI model (studi kasus: Koperasi karyawan). *Jurnal Informatika*, 5(1), 157–168.