

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF

Anggun Tiur Ida Sinaga<sup>1\*</sup>, Susy Alestriani Sibagariang<sup>2</sup>

<sup>1</sup> UHKBNP, Pematangsiantar, Indonesia

<sup>2</sup> UHKBNP, Pematangsintar, Indonesia

Email: [sinagaanggun@gmail.com](mailto:sinagaanggun@gmail.com)<sup>1</sup>; [susyalestriani@gmail.com](mailto:susyalestriani@gmail.com)<sup>2</sup>

\*author corespondence

### Abstrak

Kajian dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang dampak penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pada staf manajerial pemerintah daerah di wilayah Sumatera Utara. Selanjutnya, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif sedangkan dalam penarikan sampel menggunakan random sampling, dengan jumlah responden sebanyak 786 responden yaitu para pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Daerah. Instrumen yang digunakan adalah melalui penyebaran kuesioner yang diukur berdasarkan skala likert. Selanjutnya, analisis data yang diperoleh diolah dengan bantuan software *Smart PLS 3.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif, sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan melalui peningkatan penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka dapat ditingkatkan perilaku kerja inovatif ASN pemerintah daerah khususnya di wilayah provinsi Sumatera Utara. Lebih lanjut, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional di sektor publik menguntungkan hubungan antara pemimpin dan bawahannya karena potensi hambatan inovasi yang dipersepsikan oleh bawahan disingkirkan atau dihilangkan oleh pemberdayaan psikologis dan komitmen afektif ASN.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan transformasional; perilaku kerja inovatif; ASN

### Abstract

*The study in this research aims to find out the impact of implementing a transformational leadership style on innovative work behavior in regional government managerial staff in the North Sumatra region. Furthermore, the method used in this research is a quantitative descriptive method, while sampling uses random sampling, with a total of 786 respondents, namely local government Civil Service (ASN) employees. Data was collected through distributing questionnaires which were measured based on a likert scale. Next, the data obtained was processed with the help of Smart PLS 3.0 software. The results of the research show that there is an influence of the transformational leadership style on innovative work behavior, so it can be concluded that by increasing the application of the transformational leadership style, the innovative work behavior of local government ASN can be improved, especially in the North Sumatra province. Furthermore, the influence of the transformational leadership style in the public sector benefits the relationship between leaders and their subordinates because potential barriers to innovation perceived by subordinates are removed or eliminated by the psychological empowerment and affective commitment of ASNs.*

**Keywords:** transformational leadership style; innovative work behavior; ASN

## PENDAHULUAN

Kalangan ilmiah memahami bahwa inovasi dalam organisasi publik sama pentingnya dengan inovasi dalam organisasi swasta, meskipun faktanya sebagian besar penelitian mengenai inovasi hanya berfokus pada organisasi swasta. Menurut Walker dan Damanpour (2008), Bartos (2003), Bruhl dan Kamensky (2008), Pollitt dan Bouckaert (2004), Borin (2008), dan Damanpour dkk. (2009), inovasi sangat penting bagi organisasi publik. Beberapa sudut pandang dari para ahli ini menunjukkan betapa pentingnya inovasi sektor publik untuk memberikan layanan administrasi publik secara efektif dan siap menghadapi tantangan lingkungan terutama di era digital saat ini.

Seperti yang dinyatakan oleh Zhang dan Bartol (2010), inovasi pada sektor publik di tingkat individual sangat penting untuk memperoleh keunggulan dan daya saing, namun sebagian besar penelitian dilakukan pada tingkat organisasi, dengan perhatian terbatas pada tingkat individu. Amo dan Kolvereid (2005) dan Montani dkk. (2014) menyatakan bahwa masih kurangnya riset yang secara eksplisit ditujukan pada level individual. Penelitian yang dipimpin oleh Bos-Nehles et.al (2017) menjadi dasar perlunya dilakukan penelitian tentang inovasi pada tingkat individu yang disebut dengan perilaku kerja inovatif. Sehingga penelaahan lebih lanjut diharapkan dapat mengisi *gap* terbatasnya riset yang dilakukan pada institusi publik ditingkat individual yang disebut dengan perilaku kerja inovatif. Inti dari kajian pada penelitian ini adalah untuk mengatasi terbatasnya penelitian tentang perilaku kerja inovatif di institusi publik, dimana penelitian ini dilakukan pada tenaga administrasi pemerintah daerah Kabupaten/Kota di wilayah Sumatera Utara. Berdasarkan laporan PANRB tahun 2022, sebagian besar posisi pekerjaan didominasi oleh tenaga administratif yaitu 39,10 persen dari total angkatan kerja. Struktur pekerja menurut jabatan berdasarkan informasi dari Kementerian PANRB disajikan pada tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1** Formasi Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan posisi/jabatan

Keterangan	Jumlah	Persentase
Staf administratif	1.657.981	39,10 persen
Staf pendidik	1.517.654	35,40 persen
Jabatan struktural	460.067	10,73 persen
Jabatan tenaga teknis	322.846	7,53 persen
Staf tenaga kesehatan	310.370	7,24 persen

Sumber: (KemenPANRB, 2023)

Berdasarkan informasi yang disajikan pada tabel 1, dapat dilihat bahwa porsi pegawai yang berfungsi sebagai pelaksana staf administratif jauh lebih besar dibandingkan jumlah pekerja pada posisi lain. Selanjutnya, penelitian tentang perilaku kerja inovatif pada tenaga administratif menjadi penting karena kehadiran mereka dibutuhkan di hampir semua bidang pekerjaan yang ada di institusi publik. Selain itu, mereka juga memiliki wawasan kerja yang luas dan memiliki pemahaman yang jelas mengenai klien atau mitra. Seringkali, para tenaga teknis yang sifatnya administratif memiliki ide-ide yang kreatif tentang bagaimana membangun efektivitas atau melakukan perbaikan dalam menghadapi pekerjaan mereka sehari-hari.

Eksplorasi tentang perilaku kerja inovatif dalam penelitian ini mengacu pada definisi tentang perilaku kerja inovatif yang dikemukakan oleh De Jong dan Hartog (2008) keinginan tunggal untuk menggambarkan, memajukan dan menerapkan pemikiran-pemikiran inovatif dalam pekerjaan, kelompok atau perkumpulan. Aspek-aspek yang dapat dijadikan aturan dalam eksplorasi ini adalah penelitian yang diarahkan oleh Nijenhuis K. Koen (2015) mengenai unsur-unsur yang memengaruhi perilaku kerja kreatif di ruang publik. Eksplorasi ini dipimpin pada organisasi terbuka di Belanda, memberikan pengalaman baru dalam perjalanan perilaku kerja imajinatif di ruang publik, khususnya menggambarkan prekursor utama perilaku kerja kreatif perwakilan pemerintah dan menelusuri faktor-faktor penentu perilaku kerja imajinatif. Terdapat perbedaan relatif antara area publik dan area rahasia.

Penelitian ini mengakui bahwa sudut pandang utama untuk memperluas perilaku kerja kreatif adalah pemanfaatan gaya inisiatif yang inovatif, berdasarkan beberapa ujian sebelumnya. Bukti eksperimental menunjukkan bahwa gaya inisiatif inovatif pada dasarnya memengaruhi perilaku kerja inventif (De Jong dan Sanctum Hartog, 2007). Gaya inisiatif

yang inovatif dapat menyesuaikan kualitas diri umat dan mendorong mereka untuk melampaui asumsi umum untuk mencapai eksekusi yang diinginkan (Reuvers et.al, 2008). Memang benar, banyak pakar dan pakar administrasi sepakat bahwa gaya otoritas inovatif adalah pemikiran terbaik untuk menggambarkan karakteristik pionir dan menyempurnakan pemikiran yang dikemukakan dalam gaya inisiatif masa lalu.

Meskipun demikian, penelitian mengenai dampak gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif masih terbatas, dan beberapa penelitian menghasilkan temuan yang bertentangan. Misalnya, Afsar, Badir, dan Container Saeed (2014) berpendapat bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional berdampak pada perilaku kerja inovatif, namun, beberapa penemuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional tidak berdampak pada perilaku kerja inovatif. Sehingga penelitian ini dilakukan untuk mengisi *gap* terbatasnya penelitian tentang perilaku kerja inovatif khususnya pemerintah daerah di wilayah Sumatera Utara.

Perilaku kerja inovatif mengacu pada tindakan individu yang diambil dengan sengaja menghasilkan dan memperkenalkan ide-ide berharga yang berkaitan dengan proses, produk, atau prosedur dalam peran kerja, tim, atau organisasi (De Jong & Den Hartog, 2008). Perilaku kerja inovatif, sebagaimana didefinisikan oleh Yuan dan Woodman (2010), mengacu pada kecenderungan individu dalam suatu organisasi untuk menghasilkan, menyarankan, dan menerapkan ide, produk, proses, dan prosedur baru di tempat kerja, unit kerja, atau organisasi masing-masing. Menurut Kleysen dan Street (2001), perilaku kerja kreatif mengacu pada semua tindakan individu yang menghasilkan penciptaan, pengenalan, dan keberhasilan penerapan sesuatu yang baru dan bermanfaat secara finansial di setiap tingkat organisasi.

Perilaku kerja inovatif mengacu pada metodologi yang diperhitungkan dalam memahami suatu masalah, membuat ide atau tujuan, mengumpulkan dukungan untuk ide tersebut, dan melaksanakannya (Scott dan Bruce, 1994). Menurut para ahli ini, perilaku kerja inovatif dapat dicirikan sebagai serangkaian aktivitas individu yang menghasilkan pengungkapan, peningkatan, penerapan, dan penggunaan ide-ide baru dalam suatu kelompok atau asosiasi, khususnya yang berkaitan dengan metode, sistem, produk, atau administrasi.

Zhou dan George (2001) mengakui tiga kualitas utama orang-orang dengan perilaku kerja inovatif, yaitu: (1) kecenderungan untuk menyelidiki inovasi, siklus, pendekatan, dan pemikiran baru, (2) kapasitas untuk menghasilkan pemikiran imajinatif, dan (3) kesiapan untuk menyampaikan dan menguji pikiran. Faktor penting untuk meremajakan pemikiran inovatif adalah menghasilkan ide-ide imajinatif, memimpin eksplorasi yang cermat untuk mendapatkan aset-aset dasar, dan menentukan rencana dan jadwal pelaksanaan yang ekstensif.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional mengacu pada serangkaian keputusan perilaku yang digunakan seorang pemimpin untuk memengaruhi cara berperilaku bawahannya. Gaya kepemimpinan yang biasa digunakan oleh para pionir adalah gaya otoritas yang inovatif. Robbins (2018) mengkarakterisasi gaya kepemimpinan transformasional terimplementasi melalui pelimpahan wewenang sebagai metode yang digunakan untuk melampaui tingkat pelaksanaan yang ada dan mencapai tujuan hierarki baru. Yukl (2010) mencirikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai cara yang mampu menggerakkan dan mendorong pendukungnya untuk memupuk kepercayaan, cinta, keandalan, dan penghargaan terhadap pemimpin.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah metode lain untuk meraih otoritas. Otoritas yang dimaksudkan adalah sebuah terobosan untuk memahami kemampuan kekhasan administrasi yang melampaui pemahaman inisiatif saat ini. Memang benar, banyak

peneliti dan pakar serta para eksekutif sepakat bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional adalah yang paling tepat dalam menangkap sifat-sifat pemimpin dan menyempurnakan ide-ide yang telah dituangkan dalam hipotesis otoritas masa lalu.

Robbins (2018) mengkarakterisasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berhasil membujuk pendukungnya untuk memilih tujuan agregat dibandingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan memikat yang luar biasa. Luthans (2014) mencirikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mencakup seluruh elemen diorganisasi untuk mengalami perubahan dalam kualitas dan keyakinan seluruh anggota organisasi, serta memenuhi kebutuhan para pendukungnya. Robbins (2018) mengusulkan empat dimensi gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini yaitu terdiri dari yaitu: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi yang inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), perhatian yang bersifat individual (*individualized consideration*).

Berdasarkan latar belakang diatas, maka secara lebih jelas permasalahan dalam penelitian ini adalah terkait dengan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di wilayah Sumatera Utara.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif kausal untuk menilai besarnya korelasi antara dua variabel atau lebih. Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan survei, yang secara khusus melibatkan pengumpulan data secara ekstensif dan sistematis mengenai bukti faktual yang mendukung tujuan penelitian. Tujuan utamanya adalah untuk mengidentifikasi kesamaan keadaan, gejala, dan kondisi dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditentukan atau ditetapkan (Arikunto, 200).

Adapun penelitian ini dilaksanakan pada pemerintah daerah Kabupaten/Kota yang ada di wilayah provinsi Sumatera Utara dimana secara administratif terdiri dari 25 kabupaten dan 8 kota.

Menurut Sugiyono (2011), populasi merujuk pada sejumlah besar unit yang memiliki sifat dan karakteristik spesifik yang dapat ditelaah untuk mencapai kesimpulan. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 167.018 individu, yang merupakan keseluruhan dari aparatur sipil negara (ASN) di kabupaten/kota di provinsi Sumatera Utara, sebagaimana dilaporkan oleh Badan Kepegawaian Negara Sumut pada tahun 2023. Sementara itu, populasi yang menjadi target mencakup seluruh kategori ASN di kabupaten dan kota, pada provinsi Sumatera Utara yang terdiri dari golongan golongan II dan III.

Teknik pengumpulan data dilakukan melibatkan sejumlah tahapan pengambilan sampel (*multistage*) sebagai berikut:

- a. Tahap 1: Kabupaten dan kota di provinsi Sumatera Utara akan dikelompokkan berdasarkan *cluster* wilayah.
- b. Tahap 2: Dari pengelompokan tersebut, akan dipilih sampel kabupaten/kota dari setiap wilayah atau kawasan yang memiliki tingkat Pendapatan Asli Daerah (PAD) tinggi, sedang, dan rendah (*Stratified Random Sampling*).
- c. Tahap 3: Dari setiap kabupaten atau kota yang terpilih, akan diambil sampel populasi target, yaitu seluruh ASN golongan II dan III yang bertugas sebagai tenaga administratif (*purposive sampling*). Jumlah sampel pegawai akan ditentukan berdasarkan rumus Slovin (2001) dengan tingkat kesalahan dalam pengambilan sampel sebesar 5%.

Dengan demikian, tahapan sampling yang dijelaskan di atas akan memastikan representasi yang baik dari populasi yang diteliti.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana :

- e = tingkat kesalahan pengambilan sampel
- N = jumlah penduduk
- n = ukuran sampel

Berdasarkan rumus di atas, dengan tingkat kesalahan sebesar 5%, maka besar sampel yang diperoleh adalah sebagai berikut:

**Tabel. 2** Data sampel ASN kabupaten/kota

No.	Kabupaten/Kota	Golongan		Total
		II	III	
1	Tapanuli Selatan	22	21	43
2	Mandailing Natal	30	28	58
3	Nias	19	15	34
4	Padang Lawas	19	17	36
5	Nias Barat	10	10	20
6	Nias Utara	17	12	29
7	Samosir	15	16	31
8	Simalungun	50	38	88
9	Karo	24	25	49
10	Toba	19	18	37
11	Pakpak Bharat	15	12	27
12	Medan	42	59	101
13	Deli Serdang	46	49	95
14	Serdang Bedagai	21	24	45
15	Tebing Tinggi	11	14	25
16	Labuhan Batu Utara	16	17	33
17	Binjai	13	22	35
<b>TOTAL</b>		<b>389</b>	<b>397</b>	<b>786</b>

Sumber: Badan Pusat Statistik (data diolah 2023)

Selanjutnya analisis deskriptif menurut Sugiyono (2011) adalah suatu metode analisis data yang melibatkan penggambaran atau pengungkapan data yang diperoleh tanpa bermaksud membuat kesimpulan atau generalisasi yang luas. Sedangkan analisis statistika inferensial adalah teknik analisis data yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana kesesuaian antara hasil yang diperoleh dari suatu sampel dengan hasil yang diperoleh dari populasi secara keseluruhan. *Struktural Equation Model* (SEM) dibagi menjadi dua pendekatan. Pendekatan pertama adalah *Covariance Based SEM* (CBSEM), sementara pendekatan lainnya yang juga digunakan dalam analisis data penelitian ini adalah *Variance Based SEM* atau lebih umum disebut dengan *Partial Least Square* (PLS).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Analisis statistik deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk menjelaskan tanggapan responden terhadap berbagai faktor penelitian. Tujuannya adalah untuk menggambarkan data dengan menyajikan data, baik dalam bentuk jumlah responden maupun persentasenya. Secara spesifik dijelaskan pada tabel 3 berikut.

**Tabel 3.** Profil responden

No	Karakteristik Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Pendidikan		
	1. Jenis kelamin:		
	Wanita	416	27.86
	Pria	370	30.41
	Total	786	100
2	Usia		
	1. <35 tahun	379	48.22
	2. 35- 45 tahun	300	38.17
	3. 45- 55 tahun	64	8.14
	4. > 55 tahun	43	5.47
	Total	786	100
3	Masa kerja		
	1. Golongan II		
	0-10 tahun	251	64.52
	11- 20 tahun	125	29
	21-55 tahun	8	17.5
	> 55 tahun	5	11
		100	100
	Golongan III		
	0-10 tahun	141	35.52
	11- 20 tahun	182	45.84
21-55 tahun	30	4	
> 55 tahun	44	11.08	

Sumber : Data primer (2023)

### b. Analisis Statistika Inferensial

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, dilakukan Evaluasi *Outer Model* (*Measurement Model*), untuk melakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dalam penelitian.

Validitas konvergen adalah bagian penting dari model pengukuran (*measurement model*) dalam SEM-PLS yang disebut sebagai *outer model*, sementara dalam SEM berbasis kovarians (CFA) disebut sebagai *confirmatory factor analysis* (CFA) (Mahfud dan Ratmono, 2013). Kriteria yang digunakan untuk menilai validitas konvergen dalam *outer model* (model pengukuran) untuk konstruk reflektif adalah sebagai berikut: (1) *loading* faktor harus di atas 0.7, dan (2) nilai signifikansi p harus kurang dari 0.05 (Hair et al., 2013). Berdasarkan pada hasil uji validitas dengan pertimbangan nilai *loading* faktor, diperoleh hasil bahwa semua item instrumen yang disusun layak dan sah digunakan sebagai instrumen penelitian, baik pada variabel kepemimpinan transformasional sebanyak 12 item dan perilaku inovasi sebanyak 19 item semuanya valid/sah.

Kemudian pengujian reliabilitas berdasarkan *Composite Reliability* (CR) dan Cronbach's Alpha (CA) ditunjukkan pada tabel 4 di bawah ini:

**Tabel 4 . Pengujian reliabilitas berdasarkan Cronbach’s Alpha (CA).**

<b>Cronbach's Alpha</b>	
<i>Composite Reliability</i>	<b>0.816</b>
<i>Cronbach’s Alpha</i>	<b>0.881</b>

Sumber : Hasil pengolahan data (2023)

Berdasarkan saran dari Mahfud dan Ratmono (2013), nilai *Coefficient Alpha* (CA) yang disarankan adalah di atas 0.7. Dalam penelitian ini, diketahui bahwa semua nilai CA > 0.7, yang menunjukkan bahwa reliabilitas telah memenuhi syarat berdasarkan *Coefficient Alpha*.

Selain itu, nilai *Critical Ratio* (CR) yang disarankan juga di atas 0.7 menurut Mahfud dan Ratmono (2013). Diketahui bahwa semua nilai CR > 0.7, yang mengindikasikan bahwa reliabilitas telah memenuhi syarat berdasarkan *Critical Ratio*. Dengan demikian, kedua metode pengukuran reliabilitas, yaitu *Coefficient Alpha* dan *Critical Ratio*, menunjukkan bahwa data telah memenuhi kriteria reliabilitas yang diinginkan.

Selanjutnya berikut merupakan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, disajikan secara lebih jelas melalui tabel 5 sebagai berikut:

**Tabel 5. Uji signifikansi pengaruh langsung antar variabel**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
KT -> PKI	0.211	0.211	0.048	4.392	0.000

Hasil uji hipotesis tersaji pada tabel 5, dan berdasarkan syarat pengujian hipotesis diterima yaitu apabila nilai *P-values* di bawah  $\alpha = 0.05$ . maka berdasarkan hasil data diolah diketahui bahwa *p values* pada penelitian ini sesuai dengan yang disajikan pada tabel diperoleh hasil *P values* = 0.000, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima yaitu penerapan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dengan dengan *P-Values* = 0,000.

Selanjutnya, hasil pengolahan data juga menunjukkan koefisien determinasi dari perilaku kerja inovatif diketahui nilai *R-Square* adalah 0,550. Hal ini berarti variabel penerapan gaya kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan variabel perilaku kerja inovatif sebesar 55%. Nilai *R-Square* 55% tersebut menunjukkan bahwa kemampuan variabel penerapan kepemimpinan transformasional secara moderat (sudah mendekati batas kategori baik, yaitu 0.550) menjelaskan variabel Perilaku Kerja Inovatif.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan penerapan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan perilaku kerja inovatif, artinya perilaku kerja inovatif akan semakin meningkat, dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Dengan demikian hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan antara lain oleh Jong dan Hartog (2007), Saeed et.al (2019). Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan kondisi yang sebenarnya pada instansi pemerintah daerah Kabupaten dan Kota di provinsi Sumatera Utara, maka analisis data dan informasi menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif ASN akan semakin baik atau meningkat apabila penerapan gaya kepemimpinan transformasional semakin ditingkatkan.

Selanjutnya, sesuai dengan yang dikemukakan oleh Robbins dan Judges (2013) terdapat 4 (empat) dimensi dari penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Penerapan 4 dimensi tersebut pada pemerintah daerah diuraikan sebagai berikut: (1) dimensi kharisma dan pengaruh menunjukkan bahwa peran kepala daerah sebagai pemimpin yaitu kepala daerah dalam mencapai perilaku kerja inovatif dapat diperoleh apabila bagi bawahan pemimpin mampu menempatkan diri sebagai suri tauladan. Hal ini sejalan dengan pandangan yang dikemukakan oleh Sarros dan Santora (2001) bahwa pemimpin yang mampu sebagai panutan (*role model*) dapat mendorong perilaku kerja yang inovatif. Dengan demikian untuk pencapaian tujuan organisasi, diperlukan perilaku pemimpin yang dapat menjadi contoh bagi bawahannya, sehingga dapat mendorong dan menginspirasi bawahan untuk mengikutinya; (2) penerapan dari dimensi *inspirational motivational* memiliki makna bahwa peran seorang pemimpin adalah menginternalisasi dan mentransformasi visi dan misi dalam pelaksanaan kerja pada pegawai diikuti dengan memberikan dorongan semangat dan motivasi. Hal ini mengefektifkan peran kepala daerah untuk mendorong perilaku kerja inovatif pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Dapat dinyatakan betapa peran kepala daerah kabupaten/kota begitu penting untuk dapat mendorong bawahannya dalam melaksanakan tugas, pokok dan fungsi untuk memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Selanjutnya (3) dimensi stimulasi intelektual pada kepemimpinan transformasional memiliki makna bahwa pemimpin berperan untuk mendorong bawahannya untuk berkerja secara kreatif. Hal ini sesuai dengan pandangan Bass et al (2003) dan Sarros & Santora (2001) bahwa stimulasi intelektual pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Pada penelitian ini Bupati/Walikota selaku Kepala Daerah Pemda Kabupaten/Kota harus secara intens mendorong bawahannya dalam melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya dengan memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan atau perspektif baru. Serta bersedia memberi kebebasan kepada pegawainya dalam melaksanakan pekerjaannya dan memecahkan masalah dalam pekerjaan sebagaimana peran yang dilakukan kepala daerah untuk dapat mengembangkan kemampuan bawahannya. Hal ini sejalan dengan sebagaimana dikatakan oleh Rafferty & Griffin (2004) bahwa dimensi ini merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian.

Selanjutnya (4) dimensi pertimbangan individu memiliki makna bahwa pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Bentuk operasional dari pelaksanaan dimensi pertimbangan individu pada kepemimpinan transformasional, dimana kepala daerah kabupaten/kota menyadari perbedaan potensi, kemampuan, dan juga kebutuhan bawahan. Sesuai dengan pendapat Bass et al (2003); Sarros & Santora (2001); dan Yammarino et al (1993) bahwa kepala daerah, yang dapat meyelaraskan antara keinginan untuk mencapai tujuan organisasi pemerintah daerah dengan kemampuan untuk mendorong semangat dan motivasi, mampu memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengembangkan potensi diri, kreatifitas dan inovasi, serta pada saat yang sama dapat memberikan perhatian terhadap berbagai keragaman bawahannya, maka dapat mendorong dan mentransformasi secara berkelanjutan pengetahuan dan gagasan ke dalam berbagai bentuk proses, pelayanan dan melahirkan sistem baru yang dapat meningkatkan kinerja organisasi pemerintah. Dapat dikatakan bahwa dalam membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan pemimpin harus mampu memahami dan memberikan perhatian pada setiap bawahannya.

## KESIMPULAN

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional terutama pada pelimpahan wewenang secara luas kepada bawahan dapat jauh lebih bermanfaat bagi organisasi sektor publik karena mengurangi ketergantungan pada atasan untuk pengambilan keputusan, arahan dan manajemen yang berkelanjutan dalam pekerjaan sehari-hari, serta aspek emosional dari gaya kepemimpinan transformasional. Lebih lanjut, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional di sektor publik menguntungkan hubungan antara pemimpin dan bawahannya karena potensi hambatan inovasi yang dipersepsikan oleh bawahan disingkirkan/dihilangkan oleh pemberdayaan psikologis dan komitmen afektif ASN.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., F., Badir, Y., & Bin Saeed, B. (2014). Kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. *Manajemen Industri dan Sistem Data*, 114(8), 1270-1300. doi: 10.1108/IMDS-05-2014-0152
- Amo, BW, & Kolvereid, L. (2005). Strategi organisasi, kepribadian dan perilaku inovatif. *Jurnal Budaya Wirausaha*, 13(1), 7-20.
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Statistik Sumut Tahun 2022*. Menjengkelkan: Badan Pusat Statistik. <https://sumut.bps.go.id>. Februari 2023
- Bartos, S. (2003). Menciptakan dan mempertahankan inovasi. *Jurnal Administrasi Publik Australia*, 62(1), 09-14.
- Borins, S. (2002), "Kepemimpinan dan inovasi di sektor publik", *Jurnal Kepemimpinan dan Pengembangan Organisasi*, Vol. 23 No.8, hal. 467-476.
- Breul, JD dan Kamensky, JM (2008) Reformasi Pemerintah Federal: Pelajaran dari "Reinventing Government" Clinton dan Inisiatif "Agenda Manajemen" Bush. *Ilmu Pemerintahan Tinjauan* 68:1009–26.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M. dan Janssen, M. (2017b), "SDM dan perilaku kerja inovatif: tinjauan literatur sistematis", *Personnel Review*, Vol. 46 No.7, hal. 1228-1253.
- Carmeli, A., Meitar, R. dan Weisberg, J. (2006), "Keterampilan kepemimpinan mandiri dan perilaku inovatif di tempat kerja", *Jurnal Internasional Tenaga Kerja*, Vol. 27 No.1, hal. 75-90.
- Chen, Anlindan Cao, dan Lanfeng. 2005. "Konflik antara Teori Keagenan Manajerial dan Tata Kelola Perusahaan : Bukti Kinerja IPO Taiwan". *Jurnal Bisnis Internasional*, 10(1).
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Karakteristik inovasi dan adopsi inovasi dalam organisasi publik: Menilai peran manajer. *Jurnal Penelitian dan Teori Administrasi Publik*, 19(3), 495-522.
- De Jong, J., & Den Hartog, D., (2010). Mengukur perilaku kerja yang inovatif. *Jurnal Kreativitas dan Manajemen Inovasi*, 19, (1), 23-36. doi : 10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x
- Gomez, C., dan Rosen, B. 2001. Pertukaran pemimpin-anggota sebagai penghubung antara kepercayaan manajerial dan pemberdayaan karyawan, *Manajemen Grup dan Organisasi*, 1 (1): 93-113.
- Hartmann L. dan Bambacas L. 2000. "Komitmen Organisasi: Analisis Skala Multi Metode dan Uji Efek". *Jurnal Internasional Analisis Organisasi*. 8(1):89-108.
- Jafri, Mohd Hassan, 2010, Komitmen Organisasi dan Perilaku Inovatif Karyawan, *Jurnal Riset Manajemen*. 10, tidak. 1, 62-68.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, 2021. *Laporan Kinerja Efektivitas Pemerintahan*.

- Knoll, J. & Van Linge, R. (2009). Perilaku inovatif: Dampak pemberdayaan struktural dan psikologis pada perawat. *Jurnal Keperawatan Tingkat Lanjut* 65(2):359-70.
- Liden, RC, & Tewksbury, TW (2000). Pemberdayaan dan kelompok kerja. GR Ferris, SD Rosen, & D, T. Barnum (Eds.), *Handbook of Human Resource Management* (pp.386-403).Oxford, Inggris: Blackwell.
- Luthans, Fred & Jonathan P.Doh. (2014). *Manajemen Internasional: Budaya, Strategi dan Perilaku* . Edisi ke-8. buku ke-2. Jakarta. Keempat salemba.
- Meyer, JP dan Allen, NJ (1997). *Komitmen di Tempat Kerja: Teori, Penelitian, dan Penerapan* , Sage, Newbury Park, CA.
- Meyerson dan Kline (2008). Pemberdayaan Psikologis dan Lingkungan: Anteseden dan Konsekuensi, *Jurnal Kepemimpinan dan Pengembangan Organisasi* 29 (5) 444-460. DOI :1108 /01437730810887049.
- Montani, F., Odoardi, C. dan Battistelli, A. (2014). “Penentu individu dan kontekstual dari perilaku kerja inovatif: aspek pembangkitan tujuan proaktif”, *Jurnal Psikologi Kerja dan Organisasi, Vol. 87 No. 4, hal. 645-670*
- Nijenhuis Koen K (2015). *Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif pegawai sektor publik* . Tesis yang tidak diterbitkan, Program Administrasi Bisnis, Universitas Twente. Diperoleh dari [http://essay.utwente.nl/67809/1/Nijenhuis\\_MA\\_MB.pdf](http://essay.utwente.nl/67809/1/Nijenhuis_MA_MB.pdf) .
- Peters, AN dkk. 2010. “Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional serta Perilaku Inovatif: Peran Moderasi Pemberdayaan Psikologis”. *Jurnal Perilaku Organisasi* . Jil. 31: 609–623.
- Reuvers, Engen , Vinkenbunrg dan Wilson-Evered (2008 ), *Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif: Mengeksplorasi Relevansi Perbedaan Gender, Kreativitas dan Manajemen Inovasi* 17(3). DOI:10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x.
- Rhodes, L. dan Eisenberger, R. (2002). Dukungan organisasi yang dirasakan: Tinjauan literatur. *Jurnal Psikologi Terapan* , 87, 698-714.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Hakim. (2018). *Perilaku Organisasi*. Perilaku organisasi (Buku 1, edisi ke-12). Jakarta: Salemba Empat.
- Sholihin, Mahfud dan Dwi Rathmono. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS. 3.0* Yogyakarta : Penerbit Andi. Stimson, RJ, RR Stough, dan M. Salazar. 2002.
- Spreitzer, GM. (1995). "Pemberdayaan psikologis di tempat kerja : dimensi, pengukuran dan validasi". *Jurnal Akademi Manajemen* : 38 (5) 1442-1465.
- Sugiono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B* Bandung: Afabeta
- Thomas, K., & Velthouse, BA (1990). Elemen kognitif pemberdayaan: Model motivasi tugas intrinsik yang "interpretatif". *Tinjauan Akademi Manajemen* , 666-681 Vol. 15 Nomor 4.
- Walker, RM dan Damanpour, F. (2008) *Jenis Inovasi dan Kinerja Organisasi: Eksplorasi Empiris dalam Mengelola Peningkatan Pelayanan Publik : Kemajuan dan Prospek*, Universitas Cambridge. Tekan, 217-35.
- Yuan, F., & Woodman, RW. (2010). Perilaku inovatif di tempat kerja: Peran kinerja dan ekspektasi hasil citra. *Jurnal Akademi Manajemen*, 53(2), 323-342 .
- Ayolah, Gary. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Edisi Ketujuh). (Ati Cahayani, Trans). Jakarta: PT. Indeks.
- Zhang, X. dan Bartol, KM. (2010). "Menghubungkan kepemimpinan pemberdayaan dan kreativitas karyawan: pengaruh pemberdayaan psikologis, motivasi intrinsik, dan keterlibatan proses kreatif", *The Academy of Management Journal*, Vol. 53 No.1, hal. 107-128.