

## KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, TRANSFORMASIONAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP PERILAKU INOVATIF MELALUI MOTIVASI

Citra Endra Kusuma<sup>1</sup>, Ni Nyoman Putu Martini<sup>2</sup>, Bagus Rintyarna<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jember

<sup>2</sup>Dosen Universitas Muhammadiyah Jember

<sup>3</sup>Dosen Universitas Muhammadiyah Jember

E-mail: endraozuma@gmail.com

**Abstract:** The innovative behavior of employees is determined based on the leadership style used by the leader. This study aims to explain the ability of motivation to mediate the relationship between transactional and transformational leadership styles on innovative behavior. Using a sample of 134 employees in correctional institutions as Jember Regional Coordinator. Through a questionnaire instrument and analyzed using path analysis. The results showed that innovative behavior was directly influenced by transactional leadership, transformational and motivation in a positive and significant way, transformational leadership on motivation had a positive but not significant effect. The indirect effect of transactional leadership on innovative behavior through motivation is positive and significant, while the indirect effect of transformational leadership on innovative behavior through motivation is positive but not significant. Leaders are expected to be able to better understand their employees individually in order to motivate them to improve innovative behavior in the workplace.

**Keywords:** Innovative behavior; motivation; leadership style; transactional; transformational

**Abstrak:** Perilaku inovatif pegawai ditentukan berdasarkan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menjelaskan kemampuan motivasi dalam menjembatani hubungan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap perilaku inovatif. Menggunakan sampel sejumlah 134 orang pegawai di lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember. Melalui instrumen kuesioner dan dianalisis menggunakan *path analysis*. Didapatkan hasil yang menyatakan bahwa perilaku inovatif dipengaruhi secara langsung oleh variabel kepemimpinan transaksional, transformasional dan variabel motivasi secara positif dan signifikan, kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan. Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transaksional pada perilaku inovatif melalui motivasi bernilai positif dan signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional pada perilaku inovatif melalui motivasi bernilai positif namun tidak signifikan. Pimpinan diharapkan mampu untuk lebih memahami pegawainya secara individu agar dapat memotivasi mereka untuk meningkatkan perilaku inovatif di tempat kerja.

**Kata kunci:** Perilaku inovatif; motivasi; gaya kepemimpinan; transaksional; transformasional

Pelayanan publik yang profesional dan berkualitas menjadi sesuatu yang vital dalam mewujudkan *good governance* (Putra, 2018). Oleh karena itu Lembaga Pemasyarakatan sebagai wujud hadirnya pemerintah bagi masyarakat dituntut untuk terus berinovasi terhadap penyelenggaraan layanan dengan mengikuti perkembangan agar dapat mencapai tujuan utamanya yakni menyelenggarakan pelayanan yang prima serta memiliki standar yang tinggi kepada pengguna layanan.

Peningkatan kualitas pelayanan publik tidak hanya terpaku pada kemampuan ASN dalam memberikan layanan, akan tetapi ditentukan pula oleh kecepatan dan ketetapan serta simplisitas sebuah layanan. Panjang dan pendeknya alur pelayanan dapat menjadi tolak ukur akan efektifitas pelayanan itu sendiri. Sehingga melalui adanya kontestasi Reformasi Birokrasi atau yang lebih dikenal sebagai Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) yang menitikberatkan kepada perubahan pola pikir ASN dan Penataan Manajemen diharapkan mampu mendorong terwujudnya pelayanan publik yang lebih berkualitas.

Gelombang perubahan global yang sangat cepat dan dinamis serta semakin mutakhirnya teknologi menimbulkan perubahan secara besar-besaran dalam dunia teknologi informasi yang biasa dikenal dengan era industri 4.0 yang membuat masyarakat menuntut lebih terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah semakin tinggi. Masyarakat berharap pelayanan yang diberikan menjadi berubah dari pelayanan yang berbelit – belit menjadi pelayanan yang mudah dan praktis (Putra, 2018). Tidak dipungkiri bahwa perubahan besar dalam bidang teknologi informasi tersebut, ditambah lagi dengan munculnya pandemi yang melanda dunia saat ini menambah masalah baru dalam upaya pemenuhan pelayanan publik. Hal tersebut membuat proses, teknis, dan tata cara pelayanan berubah secara total, oleh karena itu dibutuhkanlah berbagai macam penyesuaian dalam pelayanan melalui inovasi-inovasi pelayanan sebagai solusi atas permasalahan yang timbul dalam upaya pemenuhan pelayanan publik yang baik dan berkualitas (Haqie et al., 2020). Maka kebutuhan akan adanya inovasi terhadap penyelenggaraan pelayanan publik menjadi kunci utama demi tercapainya pelayanan publik yang baik dan berkualitas.

Dipilihnya Lembaga Pemasyarakatan sebagai tempat penelitian lebih dikarenakan penelitian tentang penyelenggaraan layanan masyarakat pada Lembaga Pemasyarakatan masih sangat jarang dilakukan, hal ini mungkin saja terjadi dikarenakan oleh anggapan bahwa akses informasi tentang Lembaga Pemasyarakatan dan segala apa yang ada di dalamnya masih sulit untuk didapatkan. Selain dari pada itu, Lembaga Pemasyarakatan

merupakan representasi pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan publik berbasis masyarakat yang berkaitan dengan pembinaan dan pengamanan bagi Warga Binaan Masyarakat (WBP).

Beberapa pelayanan tambahan tentunya akan memberikan ruang interaksi bagi masyarakat umum selain WBP dan Petugas Masyarakat untuk terlibat di dalamnya, semisal: Pelayanan kunjungan oleh keluarga dan penasihat hukum. Oleh karena itu pelayanan yang diberikan harus bersifat dinamis dan fleksibel sehingga mampu menyesuaikan dengan segala perubahan dan perkembangan yang sedang terjadi di kalangan masyarakat. Perubahan dan perkembangan tersebut akan berpengaruh kepada cara dan pola penyelenggaraan terhadap pelayanan yang ada.

Oleh karena itu Lembaga Masyarakat dituntut untuk terus berinovasi terhadap penyelenggaraan layanan dengan mengikuti perkembangan zaman menjadi hal yang mutlak dilaksanakan, hal ini dimaksudkan agar Lembaga Masyarakat sebagai wujud hadirnya pemerintah bagi masyarakat dapat mencapai tujuan utamanya yakni memberikan pelayanan yang baik dan berkualitas kepada masyarakat sebagai pengguna layanan.

Kewajiban dalam menciptakan inovasi dalam sebuah organisasi bukan hanya menjadi kewajiban seorang pemimpin saja melainkan menjadi kewajiban bersama setiap anggota organisasi. Sebab terciptanya sebuah inovasi pada organisasi merupakan hasil dari perilaku inovatif individu anggotanya, karena perilaku inovatif karyawan merupakan mikro-fondasi bagi inovasi organisasi (Lukes & Stephan, 2017). Anggota organisasi yang berperilaku inovatif akan memiliki ide-ide atau gagasan bagi keberlangsungan hidup organisasi di kala menghadapi berbagai tantangan yang terus menerus berubah mengikuti perkembangan.

Perilaku kinerja inovatif sendiri dapat didefinisikan sebagai perilaku di mana karyawan menghasilkan atau mengadopsi ide-ide baru dan mengimplementasikannya untuk keuntungan perusahaan (Lukes & Stephan, 2017; Bos-Nehles et al., 2017). Beberapa studi terdahulu tentang perilaku kerja inovatif menyebutkan bahwa perilaku kerja inovatif anggota organisasi sangat penting untuk efektivitas organisasi dan kelangsungan hidup, yang pada akhirnya mengarah pada pengembangan organisasi yang berkelanjutan untuk meningkatkan nilai organisasi (Choi et al., 2016; Miao et al., 2018; Jankelová et al., 2021).

Dalam implementasi di lapangan, anggota organisasi tidak serta merta secara otomatis memiliki perilaku inovatif dalam melakukan pekerjaannya. Dikarenakan ada faktor - faktor yang patut diduga dapat meningkatkan atau menurunkan perilaku

inovatif pegawai. mampu mengenali dan memahami faktor apa saja yang akan mempengaruhi perilaku inovatif pegawai menjadi hal yang mutlak untuk diketahui oleh unit kerja (Afsar & Umrani, 2019). Yang paling mudah dikenali adalah faktor yang muncul dari tindakan pimpinan dan diprediksi memiliki pengaruh paling tinggi dalam meningkatkan perilaku inovatif, pemimpin yang memiliki kompetensi *leadership* yang handal dan dapat memicu perilaku inovatif karyawan demi tercapainya tujuan organisasi (Shunlong & Weiming, 2012).

Peran pimpinan juga menjadi hal yang utama dalam memastikan organisasi untuk tetap sesuai jalur (*on the track*) dalam mencapai tujuan organisasi hal ini dikarenakan bahwa untuk dapat mewujudkan sebuah pemerintahan yang baik sangatlah dipengaruhi oleh pemimpin dan gaya kepemimpinannya (Susiatiningsih et al., 2021). Setiap pemimpin dengan gaya kepemimpinannya akan memberikan sebuah aura yang berbeda pada setiap organisasi yang dipimpin. Pemimpin yang visioner akan memiliki peranan penting dalam membentuk perilaku inovatif dalam organisasi. Pemimpin tersebut akan memberikan ruang bagi karyawannya untuk menyumbangkan ide-ide baru dan inisiatif bagi kemajuan dan pengembangan organisasi (Kozioł-Nadolna, 2020). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan tersebut menjadi pemantik bagi anggota organisasi untuk berperilaku inovatif sehingga organisasi mampu untuk menciptakan inovasi-inovasi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Kang et al., 2015; Sethibe & Steyn, 2018).

Seorang pemimpin adalah pribadi yang benar-benar memahami seluk beluk organisasi yang dipimpinnya, setiap pemimpin berkewajiban untuk dapat mengenali setiap anggota organisasinya. Mampu untuk melihat setiap kompetensi dan potensi dari anggotanya. Menciptakan suasana dan iklim organisasi yang baik adalah tugas seorang pemimpin agar anggota organisasi termotivasi berperilaku inovatif untuk memberikan sumbangsih bagi kemajuan organisasi. Oleh karena itu variabel motivasi dipilih sebagai pemediasi dalam penelitian ini dan juga dalam penelitian terdahulu diungkapkan bahwa variabel motivasi dinyatakan mampu menjadi pemediasi antara gaya kepemimpinan dan perilaku inovasi (Chang et al., 2018).

### **Kesenjangan Penelitian**

Berdasarkan fenomena tentang perilaku inovatif yang tersebut di atas, ditemukan beberapa penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif pegawai (Torres et al., 2017; Sethibe & Steyn, 2018; Škudienė et al., 2018; McCann & Sparks, 2019; Khan et al., 2019) akan tetapi di temukan pula hasil penelitian yang

berbeda yang menyatakan bahwa gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh negatif terhadap Perilaku Inovatif pegawai (Agustin, 2019). Sedangkan variabel gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap variabel Motivasi juga diungkapkan oleh beberapa peneliti bahwa gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi pegawai (Magdalena et al., 2016; Faraz et al., 2018) yang bertolak belakang dengan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh yang negatif terhadap Motivasi pegawai (Siswatiningsih et al., 2019).

Pada variabel gaya Kepemimpinan Transformasional juga ditemukan beberapa penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif pegawai (Chang et al., 2018; Hansen & Pihl-Thingvad, 2019; Sethibe & Steyn, 2018; Khan et al., 2019), akan tetapi di temukan pula hasil penelitian yang berbeda yang menyatakan bahwa gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif terhadap Perilaku Inovatif pegawai (Nardo et al., 2018; Siswatiningsih et al., 2019; Mahardika & Syarifah, 2021).

Sedangkan variabel gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Motivasi juga diungkapkan oleh beberapa peneliti bahwa gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi pegawai (Magdalena et al., 2016; Hadian, 2018; Saeed et al., 2019), yang bertolak belakang dengan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang negatif terhadap Motivasi pegawai (Saputra et al., 2019; Siswatiningsih et al., 2019).

Pada variabel Motivasi juga ditemukan beberapa penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa Motivasi pegawai memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif pegawai (Masood & Afsar, 2017; Chang et al., 2018; Faraz et al., 2018), akan tetapi ditemukan pula hasil penelitian yang berbeda yang menyatakan bahwa Motivasi pegawai berpengaruh negatif terhadap Perilaku Inovatif pegawai (Nardo et al., 2018).

Dari fenomena dan research gap yang dijelaskan pada latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan tersebut secara empiris tentang pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kinerja Inovatif dengan Motivasi sebagai Pemediasi, studi kasus pada Lembaga Pemasarakatan se- Korwil Jember.

## HIPOTESIS

Kepemimpinan transaksional merupakan sebuah proses *take and give* antara karyawan dan pemimpinnya, imbalan yang diterima oleh karyawan memiliki hubungan yang cukup erat apabila dibandingkan dengan performa pegawai (Naqvi et al., 2017). Tidak hanya *reward*, kontrol kepada karyawan yang bersifat aktif maupun pasif dari seorang pimpinan turut memberikan pengaruh terhadap perilaku inovatif karyawannya. Sehingga dapat dipahami apabila kinerja yang diberikan oleh karyawan sudah sesuai atau melampaui standar yang telah ditetapkan oleh organisasi, maka imbalan secara finansial misalnya: tunjangan, bonus, insentif maupun non finansial misalnya: promosi dan penghargaan akan didapatkan oleh karyawan, hal seperti ini akan membuat karyawan lebih inovatif di tempat kerja. Pimpinan yang melakukan kontrol aktif dan pasif kepada karyawannya juga mampu meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Hal ini dapat terjadi karena, semakin pimpinan menyelenggarakan pengawasan yang tinggi terhadap karyawan akan menjadikan karyawan lebih inovatif di tempat kerja.

Sehingga dapat kita tarik kesimpulan bahwa reward, kontrol pasif dan aktif kepada karyawan dari seorang pimpinan kepada karyawan, akan berbanding lurus dengan perilaku inovatif karyawannya. (Contreras et al., 201; McCand & Sparks, 2019; Skudiene et al., 2018; Khan et al., 2020).

H1 : Kepemimpinan Transaksional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif (Y).

Seorang pemimpin pada unit kerja harus memberikan perhatian yang lebih kepada upaya-upaya meningkatkan perilaku inovatif dari setiap karyawannya (Ratnasari & Sudarma, 2019). Menjadikan pengalaman di masa lampau sebagai guru terbaik merupakan salah satu ciri dari pemimpin transformasional, dapat memahami kebutuhan individu karyawan dan menjadikannya sebagai salah satu bentuk motivasi bagi pegawai untuk lebih menyadari akan cita – cita dan tujuan unit kerja (Afsar & Umrani, 2019), sebab kepentingan individu pegawai akan memberikan dorongan bagi mereka untuk dapat meningkatkan hasil kerjanya dengan lebih kreatif dan inovatif. Dengan sikap yang mampu memahami setiap individu karyawannya dan mengerti apa yang mereka butuhkan maka karyawan akan memberikan timbal balik melalui kreativitas dan inovasinya yang lebih besar di tempat kerja (Afsar et al., 2014).

Pimpinan yang berkarisma dan mencirikan pemimpin dengan kepemimpinan transformasional, mampu menjadi motivator dan inspirator bagi karyawannya, dan selanjutnya mampu mengenali dan memahami setiap individu karyawannya dan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk meningkatkan kemampuan

intelektual akan memberikan dampak kepada perilaku inovatif karyawannya. Karena, karakter pimpinan yang berkepribadian karismatik serta mampu mempengaruhi karyawannya pasti mendapatkan kepercayaan dari karyawannya dengan cukup mudah, yang akan membuat para karyawannya berperilaku inovatif dalam bekerja. (Afsar et al., 2014; Skudiene et al., 2018; Hansen & Pihl-Thingvad, 2018; Zhang et al., 2018; Khan et al., 2020).

H2 : Kepemimpinan Transformasional (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif (Y).

*Contingent reward* dari seorang pimpinan kepada karyawannya akan dirasakan sebagai bentuk pengakuan akan potensi dan kompetensi yang dimilikinya (Faraz et al., 2018). Jika sebuah organisasi dengan *profit oriented* memiliki konsumen yang lebih banyak dari sebelumnya maka laba atau hasil yang didapat juga bertambah besar sehingga akan secara langsung meningkatkan *contingent reward* bagi karyawannya, ketika sebuah organisasi mampu mengimplementasikan kepemimpinan transaksional dengan optimal melalui *contingent reward* akan meningkatkan motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan (Insan, 2017).

Pimpinan unit kerja dengan ciri-ciri pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional terbukti mampu meningkatkan motivasi karyawannya melalui imbalan (*reward*), kontrol aktif dan kontrol pasif. Tingginya imbalan yang diterima oleh karyawan, tingginya tingkat kontrol aktif dan pasif pimpinan maka akan berbanding lurus dengan tingkat motivasi karyawan. (Insan, 2017; Faraz et al., 2018)

H3 : Kepemimpinan Transaksional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi (Z).

Seorang pimpinan harus dapat mengenali dan memahami secara detail apa saja yang merangsang pegawai atau bawahannya untuk memiliki perilaku inovatif (Faraz et al., 2018). Pimpinan diharapkan dapat menjadi motivator dan inspirator bagi karyawan untuk mennggapai cita-citanya maupun visi organisasi (Khan et al., 2019). Karena semakin kepemimpinan transformasional dirasakan oleh karyawan, maka motivasinya akan semakin meningkat (Hadian, 2018). Dengan kata lain kepemimpinan transformasional yang efektif akan mempengaruhi tingkat motivasi pegawainya (Faraz et al., 2018, Hadian, 2018; Khan et al., 2019).

H4 : Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi (Z).

Motivasi akan mendorong karyawan secara sadar mencari sistem kerja baru yang lebih inovatif, kreatif serta memiliki nilai manfaat di dalam lingkungan pekerjaannya.

Tidak hanya kepemimpinan transaksional dan transformasional saja yang memiliki pengaruh terhadap perilaku inovatif, tingginya motivasi dari karyawan berpengaruh terhadap tingkat perilaku inovatif karyawan di saat menyelesaikan pekerjaannya. (Kong et al., 2017; Faraz et al., 2018; Bibi&Afsar, 2018).

H5 : Motivasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kinerja Inovatif (Y).

Karyawan memiliki anggapan bahwa imbalan yang diterima merupakan sebuah pengakuan dan penghargaan yang cukup atas kompetensi yang dimiliki seorang karyawan. Dengan demikian, imbalan yang diterima oleh bawahan atas pencapaiannya dapat dimaknai sebagai penghargaan, kesempatan, pengakuan atas kompetensi dan otonominya, maka kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap motivasi. (Faraz et al., 2018).

Oleh karena itu, pemimpin transaksional yang selalu memberikan insentif atau *reward contingent* akan memberikan pengaruh yang positif kepada motivasi karyawan dan secara tak langsung mampu mendorong pegawai untuk berperilaku inovatif. Pimpinan yang menggunakan kepemimpinan transaksional dapat menumbuhkan perilaku inovatif dari karyawannya, dan pengaruhnya akan lebih tinggi ketika para karyawan merasa termotivasi. (Faraz et al., 2018).

H6 : Kepemimpinan Transaksional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif (Y) melalui Motivasi (Z)

Pada intinya kepemimpinan transformasional menstimulasi kemampuan intelektual karyawan dan menyesuaikan antara prinsip diri terhadap nilai yang terdapat dalam organisasi, dapat pula digunakan sebagai pondasi untuk berpikir secara kreatif, inovatif dalam menumbuhkan perilaku inovatif karyawan. Kemudian, penilaian pribadi dan motivasi yang menginspirasi dari pemimpin transformasional kepada karyawan mampu mencerahkan unit kerja di masa depan serta mendorong perilaku inovatif karyawannya (Afsar et al., 2014). Pada saat harapan dan kebutuhan karyawan diakui sebagai sesuatu hal yang patut diperhatikan bagi unit kerja, maka karyawan memiliki kecenderungan untuk memberikan timbal balik dengan mencari solusi pada masalah yang dialami oleh unit kerja (Afsar et al., 2014).

Kepemimpinan transformasional terbukti mampu memberikan andil dalam peningkatan perilaku inovatif karyawan. Namun, perilaku inovatif juga dapat lebih ditingkatkan lagi apabila motivasi karyawan juga tinggi. Pimpinan dengan kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku inovatif dari seorang karyawan, akan tetapi pemediasi juga memberikan pengaruh terhadap hubungan antar



variabel tersebut (Saeed et al., 2019).

H7 : Kepemimpinan Transformasional (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif (Y) melalui Motivasi (Z)

Dari beberapa penjelasan yang telah disampaikan di atas, maka kajian ini dibuat untuk memahami lebih tentang; (1) bagaimana tingkat perilaku inovatif pada pegawai lembaga pemasyarakatan se korwil Jember?; (2) bagaimana peran pimpinan dalam meningkatkan perilaku inovatif pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember?; (3) upaya apa yang harus dilakukan oleh para pimpinan untuk meningkatkan perilaku inovatif pegawai lembaga pemasyarakatan se korwil Jember?

#### **METODE**

Metode kuantitatif dipilih untuk digunakan dalam penelitian ini. Penelitian dengan metode kuantitatif adalah sebuah penelitian yang menguji sebuah pendapat atau teori melalui pengamatan hubungan setiap variabel yang ada. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember sebanyak 282 orang. Menggunakan tehnik *purposive sampling* yakni tehnik menentukan sampel penelitian menggunakan kriteria-kriteria yang dianggap sesuai dengan kebutuhan peneliti (Siyoto, 2015). Peneliti menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria antara lain: responden merupakan pegawai tetap dan memiliki masa bakti atau kerja lebih dari 5 tahun, maka di dapat jumlah sampel sebanyak 134 orang.

Dalam mengumpulkan data utama dalam penelitian ini, peneliti memilih untuk menggunakan kuesioner. Borang atau kuesioner merupakan suatu instrumen koleksi masukan yang diambil oleh peneliti sebagai data primer (Narimawati et al., 2020). Kuesioner yang diberikan kepada pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember berisikan tentang gaya kepemimpinan dan perilaku inovatif ini bersifat pribadi dan rahasia atau biasa disebut dengan kuesioner tertutup. Kuesioner tertutup adalah kuesioner yang dibuat dalam bentuk tertentu sehingga para responden cukup memberikan jawaban dengan memilih pernyataan-pernyataan yang paling sesuai atau mendekati pendapat pribadi responden.

Pernyataan-pernyataan di dalam kuesioner didasarkan kepada pengembangan indikator pada tiap variabel. Responden hanya memberikan jawaban dengan memberikan bobot pada setiap pernyataan sesuai dengan kondisi yang dialaminya. Analisis deskriptif setiap variabel dijelaskan menggunakan perangkat lunak SPSS 26, dan perangkat lunak WarpPLS 7.0 digunakan untuk menguji analisis jalur. Tujuan daripada penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman terkait pengaruh variabel kepemimpinan transaksional (X1), kepemimpinan transformasional (X2) terhadap

perilaku inovatif (Y) dengan mediasi motivasi (Z).

## HASIL

### Karakteristik Responden

Apabila ditinjau dari jenis kelamin atau gender, maka penelitian ini memiliki karakteristik responden dimana 116 orang (86,6%) di antaranya adalah responden pria, sedangkan sisanya sebanyak 18 orang (13,4%) adalah responden wanita. Jika ditinjau dari rentang usia, sebanyak 4 orang (3%) memiliki rentang usia antara 21 s/d 30 tahun, sebanyak 51 orang (38,1%) memiliki rentang usia antara 31 s/d 40 tahun, sebanyak 35 orang (26,1%) memiliki rentang usia antara 41 s/d 50 tahun dan sisanya sebanyak 44 orang (32,8%) adalah responden yang memiliki rentang usia di atas 50 tahun. Apabila ditinjau dari tingkat pendidikan, sebanyak 50 orang (37,3%) diantaranya memiliki tingkat pendidikan SMA, sebanyak 80 orang (59,7%) diantaranya mempunyai tingkat pendidikan S1, dan sisanya sebanyak 4 orang (3%) adalah responden yang mempunyai memiliki tingkat pendidikan S2. Selanjutnya untuk karakteristik jabatan yang dimiliki didapatkan data sebanyak 33 orang (24,6%) diantaranya menduduki jabatan struktural, sebanyak 97 orang (72,4%) diantaranya menduduki jabatan fungsional umum, dan sisanya sebanyak 4 orang (3%) adalah responden yang menduduki jabatan fungsional tertentu. Sedangkan untuk karakteristik responden apabila ditinjau dari masa bakti maka dapat diketahui sebanyak 12 orang (9%) diantaranya memiliki masa bakti kurang dari 11 Tahun, sebanyak 61 orang (45,5%) diantaranya memiliki masa bakti antara 11 s/d 20 Tahun, sebanyak 29 orang (21,6%) diantaranya memiliki masa bakti antara 21 s/d 30 Tahun, dan sisanya sebanyak 32 orang (23,9%) adalah responden yang memiliki masa bakti lebih dari 30 Tahun.

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

	<i>Characteristic</i>	<i>Frequenc y</i>	<i>Percent</i>
Gender	Pria	116	86,6
	Wanita	18	13,4
Usia	21 s.d. 30 Tahun	4	3,0
	31 s.d. 40 Tahun	51	38,1
	41 s.d. 50 Tahun	35	26,1
	>50 Tahun	44	32,8
Pendidikan	SMA	50	37,3
	S1	80	59,7
	S2	4	3,0
Jabatan	Jabatan Struktural (JS)	33	24,6
	Jabatan Fungsional Umum (JFU)	97	72,4
	Jabatan Fungsional Tertentu (JFT)	4	3,0
Masa Bakti	<11 Th	12	9,0
	11 s.d. 20 Th	61	45,5
	21 s.d. 30 Th	29	21,6
	>30 Th	32	23,9

Note: N=134

### Analisis Deskriptif Variabel

Variabel gaya kepemimpinan transaksional diukur melalui tiga indikator yakni: X1.1= Imbalan kerja, X1.2= Kontrol Aktif, X1.3= Kontrol Pasif memiliki tanggapan sebagaimana ditampilkan pada tabelberikut di bawah ini:

**Tabel 2. Variabel Kepemimpinan Transaksional**

Indikator	Jawaban Responden										Nilai Indeks
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1 Imbalan Kerja	-	-	-	-	14	10,4	68	50,7	52	38,8	85,6
X1.2 Kontrol Aktif	-	-	-	-	35	26,1	48	35,8	51	38,1	82,4
X1.3 Kontrol Pasif	-	-	-	-	23	17,2	38	28,4	73	54,5	87,54
Rata-rata X1					<b>17,9</b>		<b>38,3</b>		<b>43,8</b>		<b>85,18</b>

Berdasarkan tabel 2 diatas diketahui bahwa frekuensi nilai jawaban responden untuk indikator X1.1 adalah sebesar 10,4% yang menjawab angka 3, sebesar 50,7% yang menjawab angka 4 dan sebesar 38,8% yang menjawab angka 5. Frekuensi nilai indikator X1.2 sebesar 35% yang menjawab angka 3, sebesar 35,8% yang menjawab angka 4 dan sebesar 38,1% yang menjawab angka 5. Frekuensi nilai jawaban responden untuk indikator X1.3 adalah sebesar 17,2% yang menjawab angka 3, sebesar 28,4% yang menjawab angka 4 dan sebesar 38,1% yang menjawab angka 5.

Variabel gaya kepemimpinan transformasional diukur melalui empat indikator yakni: X2.1= Pemimpin ideal/kharismatik, X2.2= Motivasi Inspirasional, X2.3= Stimulasi Intelektual, X2.4= Pertimbangan Individual memiliki tanggapan sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 3. Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Indikator	Jawaban Responden										Nilai Indeks
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1 Pemimpin Ideal	-	-	-	-	5	3,7	53	39,6	76	56,7	90,6
X2.2 Motivasi Inspirasional	-	-	-	-	10	7,5	35	26,1	89	66,4	91,78
X2.3 Stimulasi Intelektual	-	-	-	-	2	1,5	52	38,8	80	59,7	91,64
X2.3 Pertimbangan	-	-	-	-	8	6,0	68	50,7	58	43,3	87,46

Individual				
Rata-rata X2	<b>4,6</b>	<b>38,8</b>	<b>56,6</b>	<b>90,4</b>

Berdasarkan tabel 3 diatas diketahui bahwa frekuensi nilai jawaban responden untuk indikator X2.1 adalah sebesar 3,7% yang menjawab angka 3, sebesar 39,6% yang menjawab angka 4 dan sebesar 56,7% yang menjawab angka 5. Frekuensi nilai indikator X2.2 adalah sebesar 7,5% yang menjawab angka 3, sebesar 26,1% yang menjawab angka 4 dan sebesar 66,4% yang menjawab angka 5, Frekuensi nilai jawaban responden untuk indikator X2.3 adalah sebesar 1,5% yang menjawab angka 3, sebesar 38,8% yang menjawab angka 4 dan sebesar 59,7% yang menjawab angka 5, Frekuensi nilai jawaban responden untuk indikator X2.4 adalah sebesar 6,0% yang menjawab angka 3, sebesar 50,7% yang menjawab angka 4 dan sebesar 43,3% yang menjawab angka 5.

Variabel motivasi diukur dengan delapan indikator yaitu: Z1= Kerja keras, Z2= Orientasi masa depan, Z3= Usaha untuk maju, Z4= Rekan kerja yang dipilih, Z5= Tingkat cita-cita yang tinggi, Z6= Orientasi tugas/sasaran, Z7= Ketekunan, Z8= Pemanfaatan waktu memiliki tanggapan sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 4. Variabel Kepemimpinan Motivasi**

Indikator	Jawaban Responden										Nilai Indeks
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z.1	-	-	-	-	-	-	56	41,8	78	58,2	91,64
Kerja Keras											
Z.2	-	-	2	1,5	-	-	56	41,8	76	56,7	90,56
Orientasi Masa Depan											
Z.3	-	-	-	-	-	-	66	49,3	68	50,7	90,14
Usaha untuk Maju											
Z.4	-	-	-	-	-	-	54	40,3	80	59,7	91,94
Rekan Kerja											
Z.5	-	-	-	-	-	-	56	41,8	78	58,2	91,7
Cita – Cita Tinggi											
Z.6	-	-	3	2,2	1	0,7	52	38,8	78	58,2	89,24
Orientasi Tugas											
Z.7	-	-	-	-	-	-	66	49,3	68	50,7	90,14
Ketekunan											
Z.8	-	-	-	-	-	-	54	40,3	80	59,7	91,94
Pemanfaatan Waktu											
Rata-rata Z			<b>0,5</b>		<b>0,1</b>		<b>42,7</b>		<b>56,6</b>		<b>90,84</b>

Berdasarkan tabel 4.8 diatas diketahui bahwa frekuensi nilai jawaban responden untuk indikator Z1 adalah sebesar 41,8% yang menjawab angka 4 dan sebesar 58,2% yang menjawab angka 5. Frekuensi nilai indikator Z2 adalah sebesar 1,5% yang menjawab angka 2, sebesar 41,8% yang menjawab angka 4 dan sebesar 56,7% yang menjawab angka 5, Frekuensi nilai jawaban responden untuk indikator Z3 adalah sebesar 49,3% yang menjawab angka 4 dan sebesar 50,7% yang menjawab angka 5,

Frekuensi nilai jawaban responden untuk indikator Z4 adalah sebesar 40,3% yang menjawab angka 4 dan sebesar 59,7% yang menjawab angka 5, indikator Z5 adalah sebesar 41,8% yang menjawab angka 4 dan sebesar 58,2% yang menjawab angka 5. Frekuensi nilai indikator Z6 adalah sebesar 2,2% yang menjawab angka 2, sebesar 0,7% yang menjawab angka 3, sebesar 38,8% yang menjawab angka 4 dan sebesar 58,2% yang menjawab angka 5, Frekuensi nilai jawaban responden untuk indikator Z7 adalah sebesar 49,3% yang menjawab angka 4 dan sebesar 50,7% yang menjawab angka 5, Frekuensi nilai jawaban responden untuk indikator Z8 adalah sebesar 40,3% yang menjawab angka 4 dan sebesar 59,7% yang menjawab angka 5.

Variabel perilaku inovatif diukur dengan 4 (empat) indikator antara lain: Y1= Penjabaran Ide, Y2= Generasi Ide, Y3= Mempromosikan Ide, Y4= Merealisasikan Ide memiliki tanggapan sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 5. Variabel Kepemimpinan Perilaku Inovatif**

Indikator	Jawaban Responden									
	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y1	-	-	-	-	-	-	81	60,4	53	39,6
Y2	-	-	-	-	-	-	62	46,3	72	53,7
Y3	-	-	-	-	-	-	54	40,3	80	59,7
Y4	-	-	-	-	14	10,4	32	23,9	88	65,7
Rata-rata Y							<b>2,6</b>	<b>42,7</b>		<b>54,6</b>

Berdasarkan data pada tabel 5 dapat diketahui bahwa frekuensi nilai jawaban responden untuk indikator Y1 adalah sebesar 60,4% yang menjawab angka 4 dan sebesar 39,6% yang menjawab angka 5. Frekuensi nilai indikator Y2 adalah sebesar 46,3% yang menjawab angka 4 dan sebesar 53,7% yang menjawab angka 5, Frekuensi nilai jawaban responden untuk indikator Y3 adalah sebesar 40,3% yang menjawab angka 4 dan sebesar 59,7% yang menjawab angka 5, Frekuensi nilai jawaban responden untuk indikator Y4 adalah sebesar 10,4% yang menjawab angka 3, sebesar 42,7% yang menjawab angka 4 dan sebesar 65,7% yang menjawab angka 5.

### Uji Validitas

Untuk dapat melakukan analisa hubungan antara konstruk dengan indikatornya maka digunakan evaluasi model pengukuran dalam 2 (dua) bagian yakni (1) *convergent validity* yang diamati melewati tiga (3) tahapan, yakni: indikator validitas, reliabilitas konstruk, dan nilai *average VIF* (AVVIF). (2) *discriminant validity* yang dapat diamati berdasarkan nilai *cross loading*.

Untuk melihat *convergent validity* dapat diketahui dri hubungan bobot indikator

terhadap bobot konstruk. Apabila nilai dari masing-masing indikator  $> 0,5$  maka dinyatakan valid.

**Tabel 6. Convergent Validity**

Variable	Indicator	Normalized Combine Loading
TSL	X1.1	0,581
	X1.2	0,654
	X1.3	0,705
TFL	X2.1	0,762
	X2.2	0,787
	X2.3	0,749
	X2.4	0,558
Mot	Z.1	0,606
	Z.2	0,746
	Z.3	0,626
	Z.4	0,606
	Z.5	0,606
	Z.6	0,795
	Z.7	0,626
	Z.8	0,606
IWB	Y.1	0,601
	Y.2	0,591
	Y.3	0,642
	Y.4	0,564

Hasil output pada *software Warp PLS 7.0*, menyatakan bahwa nilai *loading factor* dari seluruh indikator pada tiap-tiap variabel tersebut  $> 0.5$ . hal ini menyatakan bahwa seluruh indikator yang ada dinyatakan memenuhi *convergent validity*.

Yang berikutnya, *discriminant validity* yang dalam haln ini, adalah dengan mmengamati bagian *cross loading* sebagaimana dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 7. Cross Loading**

Variabel	Indikator	Combined Loading	P Value	Keterangan
TSL	X1.1	0,798	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
	X1.2	0,914	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
	X1.3	0,821	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
TFL	X2.1	0,850	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
	X2.2	0,896	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
	X2.3	0,928	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
	X2.4	0,581	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
Mot	Z1	0,917	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
	Z2	0,662	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
	Z3	0,934	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
	Z4	0,906	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
	Z5	0,917	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
	Z6	0,668	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
	Z7	0,934	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
	Z8	0,906	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
IWB	Y1	0,738	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
	Y2	0,890	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
	Y3	0,797	$<0,001$	Validitas Terpenuhi
	Y4	0,752	$<0,001$	Validitas Terpenuhi

Hasil pada tabel 7 menyatakan bahwa hubungan tiap-tiap konstruk terhadap

indikator pada masing-masing variabel bernilai lebih besar dari 0,5, hal ini terlihat pada nilai *combined loading* yang mayoritas bernilai  $> 0,5$  dengan *p-value* lebih kecil dari 0,05. maka *discriminant validity* dapat terpenuhi.

Uji reliabilitas menggunakan software Warp PLS 7.0 dapat dilihat melalui *Composite reliability coefficient* dan *cronbach's alphacoefficient* sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini:

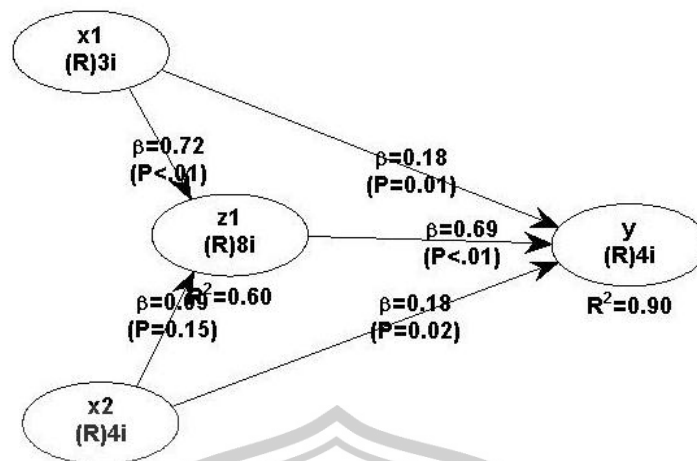
**Tabel 7. Uji Realibilitas**

Keterangan	Variable	Hasil Perhitungan	Standar	Keterangan
<i>Composite reliability coefficient</i>	X1	0,879	0,700	Reliabel
	X2	0,893	0,700	Reliabel
	Z	0,951	0,700	Reliabel
	Y	0,873	0,700	Reliabel
<i>Cronbach's alpha coefficient</i>	X1	0,791	0,700	Reliabel
	X2	0,834	0,700	Reliabel
	Z	0,937	0,700	Reliabel
	Y	0,806	0,700	Reliabel

Berdasarkan data pada tabel 7 menunjukkan hasil dari *composite reliability coefficient* tiap-tiap variabel, yakni kepemimpinan transaksional (0,879), kepemimpinan transformasional (0,893), motivasi (0,951), perilaku inovasi (0,873). Hasil nilai *cronbach's-alpha coefficient* yaitu kepemimpinan transaksional (0,791), kepemimpinan transformasional (0,834), motivasi (0,937), perilaku inovasi (0,806). Sehingga bisa ditarik kesimpulan sebagaimana berikut, tiap-tiap konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi. Dikarenakan nilai *composite realibility* dan *cronbach's alpha* seluruh konstruk  $> 0.70$ .

### Uji Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara penelitian yang perlu pembuktian untuk menguji kebenarannya. Uji hipotesis dengan menggunakan *structural equation modelling* (SEM) melalui *software* Warp PLS 7.0 bertujuan untuk meneliti hubungan struktural dalam analisis jalur antar variabel laten. Pengujian hipotesis terhadap koefisien jalur antara variabel dengan membandingkan angka *p-value* dengan *alpha* (0,05). Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P value*  $< 0,05$ . Besarnya *p-value* diperoleh dari *output* pada Warp PLS 7.0. Pengujian hipotesis ini juga bertujuan untuk membuktikan kebenaran dugaan penelitian yaitu 7 hipotesis, yang digambarkan berikut ini:



Gambar 1. Model SEM WarpPLS 7.0

Hasil analisis pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional dapat dilihat pada nilai  $R^2$  sebesar 0,60 hal ini berarti bahwa seluruh variabel independen (kepemimpinan transaksional dan transformasional) mempunyai kontribusi sebesar 60% terhadap variabel dependennya (motivasi), dan sisanya sebesar 40% dipengaruhi faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

Hasil analisis pengaruh kepemimpinan transaksional, transformasional dan motivasi dapat dilihat pada nilai  $R^2$  sebesar 0,90 hal ini berarti bahwa seluruh variabel independen (motivasi, kepemimpinan transaksional dan transformasional) mempunyai kontribusi sebesar 90% terhadap variabel dependennya (perilaku inovatif), dan sisanya sebesar 10% dipengaruhi faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

Hasil pengujian hipotesis sesuai dengan struktur model diatas dapat dituliskan dalam bentuk tabel sebagaimana terlihat dalam tabel berikut dibawah ini:

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	Koefisien	P-Value	Kesimpulan
H1: Kepemimpinan Transaksional terhadap Perilaku Inovatif	0,18	p = 0,01	Berpengaruh positif dan Signifikan
H2: Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif	0,18	p = 0,02	Berpengaruh secara positif dan Signifikan
H3: Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi	0,72	p < 0,01	Berpengaruh secara positif dan Signifikan
H4: Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi	0,09	p = 0,15	Berpengaruh secara positif dan Tidak Signifikan
H5: Motivasi terhadap	0,69	p < 0,01	Berpengaruh secara positif



Perilaku Inovatif dan signifikan  
Sedangkan *indirect effect* dan *total effect* dihitung menggunakan analisis jalur (*path coefisien*) sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 10. Analisis Jalur

Keterangan	Variabel	Koefisien Jalur	Signifikansi
Pengaruh Langsung	Kepemimpinan Transaksional terhadap Perilaku Inovatif	0,184	0,014
	Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif	0,175	0,018
Pengaruh Tidak Langsung	Kepemimpinan Transaksional terhadap Perilaku Inovatif melalui Motivasi	0,492	<0,001
	Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif melalui Motivasi	0,061	0,156
Pengaruh Total	Kepemimpinan Transaksional terhadap Perilaku Inovatif melalui Motivasi	0,676	<0,001
	Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif melalui Motivasi	0,236	0,002

Hasil uji dalam penelitian yang tersaji pada tabel diatas, dapat dijabarkan sebagai berikut koefisien pengaruh kepemimpinan transaksional (X1) terhadap perilaku inovatif (Y) sebesar 0,18 dengan p-value= 0,01. Dan dinyatakan signifikan karena p-value < 0,05. Maka, hasil penelitian mendukung H1: Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap Perilaku inovatif yang berarti semakin besar imbalan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawannya maka, perilaku inovatif karyawan akan meningkat. koefisien pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif sebesar 0,18 dengan p-value= 0,02. Hasil ini signifikan karena p-value < 0,05. Hal ini menunjukkan hasil penelitian mendukung H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Perilaku inovatif yang berarti karisma yang tinggi seorang pimpinan akan meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Hasil uji dalam penelitian ini menunjukkan bahwa koefisien pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif sebesar 0,09 dengan p-value < 0,05. Dan dinyatakan signifikan karena p-value < 0,05. Ini menunjukkan bahwa hasil penelitian mendukung H3: Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi yang berarti semakin tinggi imbalan yang diterima oleh karyawan maka, akan meningkatkan motivasinya.

Koefisien pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi sebesar 0,09 dengan p-value =0,15. Hasil ini tidak signifikan karena p-value > 0,05. Hal ini menunjukkan hasil penelitian menolak H4: Kepemimpinan transaksional

berpengaruh signifikan terhadap Motivasi. Karena dalam penelitian ini dinyatakan bahwa semakin berkarisma seorang pimpinan belum mampu meningkatkan motivasinya. Hasil uji dalam penelitian ini adalah koefisien pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif sebesar 0,69 dengan p-value <0,01. Hasil ini signifikan karena p-value lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan hasil penelitian mendukung H5: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Perilaku inovatif. Yang berarti bahwa semakin tinggi motivasi karyawan maka perilaku inovatifnya juga meningkat. Hasil uji dalam penelitian ini adalah koefisien pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap perilaku inovatif melalui motivasi sebesar 0,492 dengan p-value <0,001. Hasil ini signifikan karena p-value < 0,05. Hal ini menunjukkan hasil penelitian mendukung H6: Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif melalui motivasi. Yang berarti bahwa semakin tinggi imbalan yang diterima oleh karyawan akan mampu meningkatkan perilaku inovatifnya yang akan juga diperkuat oleh motivasi yang tinggi.

Untuk pengaruh tidak langsung, koefisien pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap perilaku inovatif melalui motivasi sebesar 0,492 dengan p-value <0,001. Hasil ini signifikan karena p-value lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan hasil penelitian mendukung H6: Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif melalui motivasi. Yang berarti bahwa semakin tinggi imbalan yang diterima oleh karyawan akan mampu meningkatkan perilaku inovatifnya yang akan juga diperkuat oleh motivasi yang tinggi. Hasil uji dalam penelitian ini adalah koefisien pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif melalui motivasi sebesar 0,061 dengan p-value =0,156. Hasil ini tidak signifikan karena p-value > 0,05. Hal ini menunjukkan hasil penelitian menolak H7: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif melalui motivasi.

## PEMBAHASAN

### Kepemimpinan transaksional terhadap perilaku inovatif

Hasil uji menggunakan *software* Warp PLS 7.0 didapatkan nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0,18 dengan *P-value* 0,041 < 0,05. Maka, H1 yaitu kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif **didukung**. Hal tersebut berarti ketika kepemimpinan transaksional yang diterima para pegawai baik, maka pegawai lembaga pemsayarakatan se-korwil Jember akan terpicu dan terinspirasi untuk lebih inovatif dengan mencari cara-cara

baru dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Hasil perhitungannya nilai indeks jawaban variabel kepemimpinan transaksional menghasilkan rata-rata sebesar 85,1% dan dikategorikan tinggi, nilai indeks indikator paling tinggi adalah kontrol pasif (*passive management by exception*) sebesar 87,54%. Artinya, bahwa pimpinan telah memberikan kepercayaan yang penuh terhadap kemampuan pegawai untuk dapat bekerja secara mandiri sehingga pimpinan tidak akan ragu untuk memberikan *punishment* kepada pegawai Lembaga Pemasyarakatan se-korwil Jember apabila melakukan kesalahan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa semakin tinggi tingkat penghargaan, kontrol pasif dan kontrol aktif yang dilakukan atasan terhadap bawahannya, maka perilaku kerja inovatif karyawan akan semakin meningkat (Contreras et al., 2017; McCand&Sparks, 2019; Škudienė et al., 2018; Khan et al., 2020).

#### **Kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif**

Hasil uji menggunakan *software* Warp PLS 7.0 didapatkan nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0,18 dengan *P-value*  $0,02 < 0,05$ . Maka, H2: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif **didukung**. Hal tersebut berarti, ketika gaya kepemimpinan transformasional diterima baik oleh para pegawai, maka pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember akan terpicu dan terinspirasi untuk lebih inovatif dengan mencari cara-cara baru dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Hasil perhitungannya nilai kepemimpinan transformasional menghasilkan nilai rata-rata sebesar 90,4% dan dikategorikan tinggi dan nilai indeks paling tinggi yaitu Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) sebesar 91,78%. Artinya, bahwa pimpinan memiliki kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi para pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil jember untuk selalu merasa optimis pada tujuan organisasi di masa yang akan datang, dengan meningkatkan kapasitas dan kapabilitas diri masing-masing pegawai.

Penelitian terdahulu juga menyebutkan hal yang sama dengan hasil penelitian ini bahwa Pimpinan yang berkarisma dan mencirikan pemimpin dengan kepemimpinan transformasional, mampu menjadi motivator dan inspirator bagi karyawannya, dan selanjutnya mampu mengenali dan memahami setiap individu karyawannya dan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk meningkatkan kemampuan intelektual akan memberikan dampak kepada perilaku inovatif karyawannya. Karena, karakter pimpinan yang berkepribadian karismatik

serta mampu mempengaruhi karyawannya pasti mendapatkan kepercayaan dari karyawannya dengan cukup mudah, yang akan membuat para karyawannya berperilaku inovatif dalam bekerja. (Afsar et al., 2014; skudiene et al., 2018; Hansen&Pihl-Thingvad, 2018; Zhang et al., 2018; Khan et al., 2020).

#### **Kepemimpinan transaksional terhadap motivasi**

Hasil uji menggunakan *software* Warp PLS 7.0 didapatkan nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0,72 dengan *P-value*  $< 0,01 < 0,05$ . Maka, H3 dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi **didukung**. Artinya, ketika gaya kepemimpinan transaksional yang dirasakan para pegawai tinggi, maka pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember akan merasa memiliki arah dan tujuan yang jelas dan berhasrat untuk maju di dalam melakukan pekerjaannya. Hasil perhitungan nilai indeks variabel kepemimpinan transaksional menghasilkan nilai rata-rata sebesar 85,1% yang termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai indeks indikator paling tinggi yaitu kontrol pasif (*passive management by exception*) sebesar 87,54%. Artinya, bahwa kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan kepada para pegawai lembaga pemasyarakatan se- korwil Jember membuat para pegawai lebih termotivasi untuk terus meningkatkan potensi diri serta merasakan kenyamanan di dalam bekerja.

Hasil penelitian ini secara empiris selaras dengan hasil penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa ketika unit organisasi mampu mengimplementasikan kepemimpinan transaksional dengan optimal melalui *contingent reward* akan lebih memotivasi karyawan (Insan, 2017). Pemimpin yang mencirikan kepemimpinan transaksional akan dapat meningkatkan motivasi karyawan melalui imbalan, kontrol aktif dan kontrol pasif yang diberikannya kepada karyawan. Dengan kata lain, tingginya tingkat imbalan yang diberikan kepada karyawan, baik itu berupa imbalan finansial maupun imbalan non finansial, dan tingginya kontrol aktif serta kontrol pasif yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawannya, akan membuat motivasi karyawan menjadi meningkat (Insan, 2017; Faraz et al., 2018).

#### **Kepemimpinan transformasional terhadap motivasi**

Hasil uji menggunakan *software* Warp PLS 7.0 didapatkan nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0,09 dengan *P-value* =  $0,15 > 0,05$  atau dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi. Sehingga, H4 pada penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi **ditolak**.

Secara empiris beberapa hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif terhadap karyawan akan meningkatkan motivasi karyawan (Hadian, 2018). Atau dengan kata lain kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan (Faraz *et al.*, 2018, Hadian, 2018; Saeed *et al.*, 2019), akan tetapi didapatkan hasil yang berbeda pada objek penelitian pegawai Lembaga Pemasarakatan se-korwil Jember. Gaya kepemimpinan transformasional ternyata belum mampu meningkatkan motivasi para pegawai secara signifikan. Hasil perhitungan indeks indikator pada variabel kepemimpinan transformasional dapat diketahui bahwa indikator dengan nilai indeks terendah yaitu Pertimbangan Individual (*Individual Consideration*) sebesar 87,46% hal ini mempersepsikan bahwa pemimpin lembaga pemasarakatan se-korwil Jember belum mampu secara maksimal untuk memahami dan memberikan perhatian kepada para pegawai secara individu. Pada dasarnya individu yang berbeda memiliki kebutuhan akan motivasi yang berbeda pula.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Priyanto, 2016; Nardo *et al.*, 2018; Siswatiningsih *et al.*, 2019; Nurhuda *et al.*, 2019).

#### **Motivasi terhadap perilaku inovatif**

Hasil uji menggunakan *software* Warp PLS 7.0 didapatkan nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0,69 dengan P-value  $< 0,1 < 0,05$ . Maka, H5 dalam penelitian ini yaitu motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif **didukung**. Artinya, ketika para pegawai memiliki motivasi yang tinggi, maka pegawai lembaga pemasarakatan se-korwil Jember akan memiliki kesadaran diri tinggi dan terinspirasi untuk lebih kreatif dan inovatif mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil perhitungannya nilai indeks variabel motivasi menghasilkan nilai rata-rata sebesar 90,84% yang termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai indeks indikator paling tinggi yaitu Rekan kerja yang dipilih dan Pemanfaatan waktu dengan nilai indeks sebesar 91,94%. Artinya, bahwa pegawai lembaga pemasarakatan se- korwil Jember memiliki support system berupa rekan kerja yang mudah dalam bekerjasama untuk menemukan cara terbaik melalui berbagai inovasi sehingga mampu mempermudah dan mempercepat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pegawai lembaga pemasarakatan yang terbagi ke dalam beberapa regu atau tim terbukti efektif dalam mewujudkan kekompakan dan bersinergi untuk mencapai

visi dan misi organisasi. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi memungkinkan seorang karyawan bersedia mencari cara-cara baru yang kreatif dan inovatif yang bermanfaat untuk dilakukan dan berkaitan dengan pekerjaan karyawan. Oleh karena itu, selain pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, motivasi yang tinggi juga dapat berpengaruh pada meningkatnya perilaku inovatif karyawan dalam bekerja. (Masood & Afsar, 2017; Kong et al., 2017; Faraz et al., 2018; Bibi & Afsar, 2018).

#### **Kepemimpinan transaksional terhadap perilaku inovatif melalui motivasi**

Hasil uji menggunakan *software* Warp PLS 7.0 didapatkan nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0,492 dan *p-value* sebesar  $<0,001$  dan lebih kecil dari 0,05. Maka, H6 dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif melalui motivasi **didukung**. Artinya, ketika pemimpin mengimplementasikan gaya kepemimpinan transaksional melalui imbalan, kontrol aktif, kontrol pasif dengan level yang tinggi, maka perilaku kerja inovatif para pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember akan meningkat, dan akan lebih kuat pengaruhnya ketika pegawai dapat termotivasi di tempat kerja. Maka, motivasi dinyatakan dapat memperkuat pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap perilaku inovatif pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi membuat seorang karyawan bersedia untuk menggali cara baru yang lebih kreatif, inovatif dan bermanfaat terkait dengan pekerjaannya. Maka dari itu, tidak hanya pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, pengaruh dari motivasi yang tinggi juga akan mempengaruhi pada peningkatan perilaku inovatif karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa dengan tingginya tingkat motivasi maka tingkat perilaku inovatif karyawan akan mengikuti (Masood & Afsar, 2017; Kong et al., 2017; Faraz et al., 2018; Bibi & Afsar, 2018).

#### **Kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif melalui motivasi**

Hasil uji menggunakan *software* Warp PLS 7.0 didapatkan nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0,061 dengan *P-value* = 0,156  $>$  0,05 atau dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap perilaku inovatif melalui motivasi. hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi belum cukup kuat untuk dapat memediasi pengaruh

kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif. Artinya tingginya kepemimpinan transformasional belum mampu untuk meningkatkan motivasi secara signifikan, sehingga berdampak pada peningkatan perilaku inovatif pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember. Sehingga, H7 pada penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif melalui motivasi **ditolak**.

Secara empiris hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif melalui motivasi, dan variabel motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional pada perilaku inovatif karyawan (Faraz *et al.*, 2018). akan tetapi didapatkan hasil yang berbeda pada objek penelitian pegawai Lembaga Pemasyarakatan se-korwil Jember. Ternyata motivasi belum mampu memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif para pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember. Hasil perhitungan indeks indikator pada variabel kepemimpinan transformasional dapat diketahui bahwa indikator dengan nilai indeks terendah yaitu Pertimbangan Individual (*Individual Consideration*) sebesar 87,46% hal ini mempersepsikan bahwa pemimpin lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember belum mampu secara maksimal untuk memahami dan memberikan perhatian kepada para pegawai secara individu. Karena pada dasarnya individu yang berbeda memiliki kebutuhan akan motivasi yang berbeda pula. Hal ini mungkin dikarenakan karena masa jabatan para pimpinan lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember yang relatif cukup singkat sehingga belum maksimal dalam mengenal para pegawainya secara individu.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang diuji dengan menggunakan WarpPLS 7.0, dapat ditarik kesimpulan hasil penelitian sebagai berikut ini: (1) Kepemimpinan transaksional (X1) berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku inovatif (Y) artinya, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transaksional dari pimpinan unit kerja lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember, maka akan semakin meningkatkan perilaku inovatif pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember dalam bekerja. (2) Kepemimpinan transformasional (X2) berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku inovatif (Y) artinya, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional dari pimpinan unit kerja lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember, maka akan semakin meningkatkan perilaku inovatif pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil

Jember dalam bekerja. (3) Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan pada motivasi (Z) artinya, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transaksional dari pimpinan unit kerja lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember, maka akan semakin meningkatkan motivasi pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember dalam bekerja. (4) Kepemimpinan transformasional (X2) berpengaruh positif dan tidak signifikan pada motivasi (Z) artinya, tingginya tingkat kepemimpinan transformasional dari pimpinan unit kerja lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember, belum dapat meningkatkan motivasi secara signifikan pada pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember dalam bekerja. (5) Motivasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku inovatif (Y) Artinya, tingginya tingkat motivasi para pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember, maka akan semakin meningkatkan perilaku inovatif para pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember dalam bekerja. (6) Kepemimpinan transaksional (X1) berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku inovatif (Y) melalui motivasi (Z). Artinya, motivasi yang tinggi para pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember mampu meningkatkan pengaruh kepemimpinan transaksional dari pimpinan unit kerja lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember terhadap perilaku inovatif pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember. (7) Kepemimpinan transformasional (X2) berpengaruh positif dan tidak signifikan pada perilaku inovatif (Y) melalui motivasi (Z). Artinya, motivasi belum cukup kuat untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan transaksional dari pimpinan unit kerja lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember terhadap perilaku inovatif pegawai lembaga pemasyarakatan se-korwil Jember.

#### **Saran**

Penelitian tentang perilaku inovatif di masa yang akan datang disarankan untuk dapat menggunakan variabel independen yang lebih bervariasi selain dua gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, dapat juga menggunakan variabel mediasi yang berbeda, misalnya dengan menggunakan faktor-faktor lainnya, seperti iklim organisasi dikarenakan masih terbatasnya penelitian tentang pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku inovatif (Contreras et al., 2017). Peneliti berikutnya juga dapat menambahkan kriteria bahwa pimpinan telah bekerja bersama dalam kurun waktu cukup lama untuk kemungkinan mendapatkan hasil yang berbeda.

#### **DAFTAR RUJUKAN**

Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative



work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>

Agustin, K. T. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Perilaku Inovatif Dimoderasi Oleh Sifat Kompetitif* [Universitas Muhammadiyah Malang]. <https://eprints.umm.ac.id/56799/>

Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228–1253. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>

Chang, J. C., Lee, C. Y., Wei, P. Y., & Huang, W. C. (2018). How do employees inspire innovative work behavior? transformational leadership and work motivation perspectives. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 2017-Decem*, 1797–1801. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2017.8290201>

Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E., & Kang, S.-W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers. *Personnel Review*, 45(3), 459–479. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0058>

Faraz, N. A., Yanxia, C., Ahmed, F., Gebretsadik Estifo, Z., & Raza, A. (2018). the Influence of Transactional Leadership on Innovative Work Behavior-a Mediation Model. *European Journal of Business and Social Sciences*, 07(01), 51–62.

Hadian, D. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Instrinsik dan Komitmen Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai. *Kontigensi*, 6(1), 1–8.

Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918–944. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>

Haqie, Z. A., Nadiah, R. E., & Ariyani, O. P. (2020). Inovasi Pelayanan Publik Suroboyo Bis di Kota Surabaya. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 5(1), 23. <https://doi.org/10.26740/jpsi.v5n1.p23-30>

Jankelová, N., Joniaková, Z., & Mišún, J. (2021). Innovative Work Behavior—A Key Factor in Business Performance? The Role of Team Cognitive Diversity and Teamwork Climate in This Relationship. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4), 185. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040185>

Kang, J. H., Solomon, G. T., & Choi, D. Y. (2015). CEOs' Leadership styles and managers' Innovative behaviour: Investigation of intervening effects in an entrepreneurial context. *Journal of Management Studies*, 52(4), 531–554. <https://doi.org/10.1111/joms.12125>

- Khan, A. M., Jantan, A. H. Bin, Salleh, L. B. M., Mansor, Z. D., Islam, M. A., & Hosen, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership Effects on Innovative Work Behavior by the Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 925–938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>
- Kozioł-Nadolna, K. (2020). The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization. *Administrative Sciences*, 10(3), 59. <https://doi.org/10.3390/admsci10030059>
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136–158. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2015-0262>
- Magdalena, C., Harmein, H., & Nazaruddin, N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa. *Human Falah: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 6(1), 46–66. <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/humanfalah/article/view/332>
- Mahardika, P. S., & Syarifah, D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Industri Perhotelan. *Buletin Riset Psikologi Dan Kesehatan Mental (BRPKM)*, 1(1), 387. <https://doi.org/10.20473/brpkm.v1i1.24929>
- Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, 24(4), e12188. <https://doi.org/10.1111/nin.12188>
- McCann, J., & Sparks, B. (2019). The Effects of Leadership Styles on Innovative Work Behavior and the Role of Locus of Control in the Manufacturing Environment.pdf. *Journal of Organizational Psychology*, 19(1), 79–94.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71–81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839>
- Nardo, R., Evanita, S., & Syahrizal, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Perilaku Inovatif. *JEBI (Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam)*, 3(2), 209. <https://doi.org/10.15548/jebi.v3i2.179>
- Narimawati, U., Sarwono, J., Munandar, D., & Winanti, M. B. (2020). *Metode Penelitian dalam Implementasi Ragam Analisis (untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi)* (R. I. Utami (ed.); 1st ed.). Penerbit ANDI.
- Putra, R. M. D. (2018). Inovasi Pelayanan Publik di Era Disrupsi (Studi Tentang

Keberlanjutan Inovasi E- Health di Kota Surabaya) [Universitas Airlangga].  
In *Inovasi Pelayanan Publik di Era Disrupsi (Studi Tentang Keberlanjutan Inovasi E- Health di Kota Surabaya)*.  
<http://repository.unair.ac.id/id/eprint/74654>

- Saeed, B. Bin, Afsar, B., Shahjehan, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 254–281. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556108>
- Saputra, E., Masduoi, E., & Syahrizal. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviors (OCB): The Role of Intrinsic Motivation as Mediation (In Human Resources Development Centre at Ministry of Home Affairs). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 64(2), 478–484.
- Sethibe, T., & Steyn, R. (2018). The Mediating Effect of Organizational Climate on the Relationship between Leadership Styles and Their Components on Innovative Behaviour. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4(1), 22–32. <https://doi.org/10.1177/2393957517747313>
- Shunlong, X., & Weiming, Z. (2012). The relationships between transformational leadership, LMX, and employee innovative behavior. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(5), 87–97.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 146–157. <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>
- Škudienė, V., Augutytė-Kvedaravičienė, I., Demeško, N., & Suchockis, A. (2018). Exploring the Relationship Between Innovative Work Behavior and Leadership: Moderating Effect of Locus of Control. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9(1), 21–40. <https://doi.org/10.15388/omee.2018.10.00002>
- Susiatiningsih, H., Setiyono, B., Puspapertiwi, S., Saputra, J., & Afrizal, T. (2021). A Study of Good Governance Innovation of Javanese Leadership in Indonesia. *WSEAS TRANSACTIONS on ENVIRONMENT and DEVELOPMENT*, 17, 342–350. <https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.34>
- Torres, F. C., Espinosa, J. C., Dornberger, U., & Acosta, Y. A. C. (2017). Leadership and Employees' Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model. *Asian Social Science*, 13(9), 9. <https://doi.org/10.5539/ass.v13n9p9>