

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *INNOVATIVE
WORK BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Tesis)

Oleh

Nama : Suci Yunita Putri
NPM : 1921011026
Prodi : Magister Manajemen
Pembimbing : Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh

SUCI YUNITA FUTRI

Kepemimpinan yang konvensional masih banyak ditemui dalam sebuah organisasi yang cenderung hanya meneruskan gaya kepemimpinan dari pemimpin sebelumnya. Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi karyawannya untuk menyampingkan kepentingan pribadi untuk kebaikan organisasi. Perilaku kerja yang inovatif juga mendukung jalannya kegiatan organisasi, harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Cara pemimpin yang inovatif akan menimbulkan eksternalitas positif di antara karyawannya. Hal ini yang menjadi permasalahan utama dalam penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui *innovative work behaviour* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di Kementerian Pertanian seperti Balai Pelatihan Pertanian, Balai Pengkajian Teknologi Pertanian dan Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung. Sampel yang digunakan sebanyak 155 responden yang terdiri dari 58 karyawan BPP, 52 karyawan BPTP, dan 45 karyawan Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung.

Penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Modeling (SEM)*, melalui program *AMOS (Analysis of Moment Structure)*. Hasil dari penelitian ini antara lain; kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *innovative work behavior*, *innovative work behaviour* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *innovative work behaviour* karyawan di BPP (Balai Pelatihan Pertanian), BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian), dan Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, *Innovative work behaviour*, Kinerja

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH INNOVATIVE WORK BEHAVIOR AS A MEDIATION VARIABLE

By

SUCI YUNITA FUTRI

Conventional leadership is still commonly found in an organization that tends to only continue the leadership style of the previous leader. Innovative work behavior to support the course of organizational activities, must be owned by a leader. Innovative leadership ways will lead to positive externalities among employees. This is the main problem in this research. This study aims to analyze and determine the effect of transformational leadership on employee performance through innovative work behavior as a mediating variable. This research was conducted at the Ministry of Agriculture such as the Agricultural Training Center, the Agricultural Technology Study Center and the Agricultural Quarantine Center for Lampung Province. The sample used was 155 respondents consisting of 58 BPP employees, 52 BPTP employees, and 45 employees of the Agricultural Quarantine Center for Lampung Province.

This study uses the Structural Equation Modeling (SEM) technique, through the AMOS (Analysis of Moment Structure) program. The results of this study include; transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance, transformational leadership has a significant positive effect on innovative work behavior, innovative work behavior has a significant positive effect on employee performance, and transformational leadership has a significant positive effect on employee performance through mediation innovative work behavior of employees at BPP (Balai Pelatihan Pertanian), BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian), dan Balai Karantina Pertanian Lampung.

Keywords: Transformational Leadership, Innovative Work Behavior, Performance

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *INNOVATIVE
WORK BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Oleh

Suci Yunita Putri

Tesis

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar
MAGISTER MANAJEMEN

Pada

Program Studi Magister Ilmu Ekonomi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

Judul Tesis : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Innovative Work Behaviour* sebagai Variabel Mediasi**

Nama Mahasiswa : **Suci Yunita Putri**

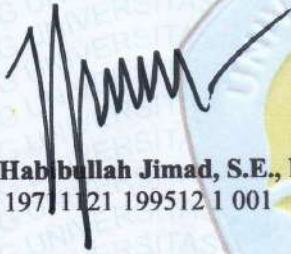
Nomor Pokok Mahasiswa : **1921011026**

Program Studi : **Magister Ilmu Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**


MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing


Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si
NIP 19711121 199512 1 001


Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si
NIP 19761110 200012 2 001

2. Ketua Program Studi Magister Manajemen


Prof. Dr. Mahrinasari MS, S. E, M.Sc.
NIP 19661027 199003 2 002

MENGESAHKAN

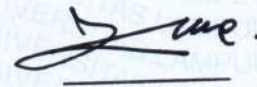
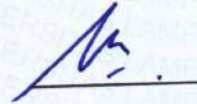
1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si

Sekretaris : Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si

Penguji Utama : Dr. RR. Erlina, S.E., M.Si.

Anggota Penguji : Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.

NIP 19660621 199003 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.

NIP 19640326 198902 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis: 9 Juni 2023

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis ini ditulis dengan sungguh-sungguh dan bukan merupakan penjiplakan hasil karya orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi yang berlaku.

Bandar Lampung, Juni 2023

Penulis



SUCI YUNITA FUTRI

RIWAYAT HIDUP

Peneliti bernama Suci Yunita Putri yang lahir di Bandar Lampung pada tanggal 20 November 1993, merupakan anak ketiga dari empat bersaudara pasangan Bapak Alim Makmur, S.H., M.H dan Ibu Yunani Farianti

Peneliti mengawali pendidikan formal di TK Tut Wuri Handayani pada tahun 1998, dilanjutkan di Sekolah Dasar (SD) Kartika II-5 Bandar Lampung, yang diselesaikan tahun 2005. Peneliti melanjutkan sekolah ke Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 10 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2008 dan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA N 7 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2011.

Pada tahun 2011 peneliti diterima di Universitas Lampung, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Ekonomi Pembangunan. Pada tahun 2019 terdaftar sebagai mahasiswa di Program Magister Manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

PERSEMBAHAN

Puji Syukur kehadirat **ALLAH SWT**, berkat rahmat dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan Tesis ini dengan tepat waktu. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada **Rasulullah Muhammad SAW.**, saya persembahkan tesis ini dengan segala ketulusan dan kerendahan hati kepada:

Orang Tuaku tercinta Papa *Alim Makmur., S.H., M.H*
dan Mama *Yunani Farianti.*

Kakakku *Muhammada Baiatur Ridhwa., S. Hut* dan
Ahmad Iqbal., S.I.T
serta adikku *Rizeki Kurniawan., S.A.N*

Suamiku tersayang *Julian Tinus., S.H* dan
anakku tercinta *Hafla Khairiyah Nafasah Putri Julian*

Almamaterku tercinta, *Universitas Lampung*

MOTO

“Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalatmu sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”
(Al-Baqarah: 153)

Man Jadda Wa Jadda”

Barang siapa yang bersungguh - sungguh akan mendapatkannya.

Hayya ‘alal Falah

Mari meraih kemenangan.

PUISI AFRIKA KUNO

Setiap kali saat fajar meyingsing
seekor rusa terjaga
Ia tahu hari ini ia harus berlari lebih cepat
daripada seekor singa yang paling cepat
Jika tidak ia akan terbunuh

Setiap kali saat fajar menyingsing
Seekor singa terbangun dari tidurnya
Ia tahu hari ini ia harus mampu
Mengejar rusa yang paling lambat
Jika tidak ia akan mati kelaparan
Tak masalah

Apakah engkau seekor rusa atau seekor singa
Karena setiap kali fajar menyingsing
Sebaiknya engkau mulai berlari

(Terinspirasi pada Disertasi oleh Gregorius Nasiansenus Masdjojo)

SANWACANA

Bismillahirrahmaanirrahim

Puji Syukur kehadiran Allah Azza Wa Jalla, atas segala rahmat serta nikmat-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat dalam meraih gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Tesis ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Innovative Work Behaviour* Sebagai Variabl Mediasi”.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari peranan serta bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan, motivasi dan bimbingan selama proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini. Secara khusus, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A, I.P.M, selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi., M. Si., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung
3. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
4. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc., selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama, memberikan waktu, ilmu pengetahuan, arahan, serta motivasi kepada peneliti dengan begitu baik dan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini,
6. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.SI, selaku pembimbing kedua yang telah banyak memberikan waktu, ilmu pengetahuan, arahan, serta motivasi kepada

peneliti dengan begitu baik dan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.

7. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji Utama pada ujian Tesis, atas masukan dan saran, serta ilmu pengetahuannya untuk peneliti dalam proses penyelesaian tesis ini.
8. Ibu Zainur M. Rusdi, S.E., M.Si selaku Dosen Penguji Kedua pada ujian Tesis, atas masukan dan saran, serta ilmu pengetahuannya untuk peneliti dalam proses penyelesaian tesis ini.
9. Seluruh Bapak Ibu dosen Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, yang telah memberikan ilmu dan pelajaran yang bermanfaat selama masa perkuliahan.
10. Staf akademik dan karyawan Program Studi Magister Manajemen atas segala bantuannya selama perkuliahan.
11. Kedua orang tuaku, Papa Alim Makmur., S.H dan Mama Yunani Farianti telah memberikan kasih sayang serta pengorbanan di dunia, semoga semua kebaikan akan dibalas oleh Allah di dunia dan akhirat.
12. Kakakku Muhammad Baiatur Ridhwan., S.Hut dan Ahmad Iqbal., S.I.T serta adikku, Rizeki Kurniawan., S.A.N terimakasih atas segala bentuk dukungan dan semangatnya selama ini.
13. Suamiku tersayang Julian Tinus S.H serta anakku tercinta Hafla Khairiyah Nafasah Putri Julian atas segala bentuk dukungan dan semangatnya selama ini.
14. Keluargaku tercinta dan sahabat-sahabatku tersayang, tanpa semangat dan dukungan kalian semua aku tidak akan sampai di titik ini.
15. Teman-teman Magister Manajemen 2019 terimakasih atas segala bentuk dukungan dan semangatnya.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kata sempurna, akan tetapi peneliti berharap semoga karya ini dapat bermanfaat bagi pembacanya. Semoga segala dukungan, bimbingan, dan doa yang diberikan kepada peneliti mendapatkan balasan dari Allah Azza Wa Jalla. Aamiin.

Bandar Lampung, Juni 2023
Peneliti,

Suci Yunita Futri

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1 Kajian Pustaka.....	13
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional.....	13
2.1.2 Kinerja Karyawan	15
2.1.3 Teori <i>Innovative work behaviour</i> (Perilaku Kerja Inovatif)	16
2.2 Penelitian Terdahulu.....	18
2.3 Hipotesis Penelitian	21
2.4 Kerangka Pemikiran	24
III. METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian.....	27
3.2 Definisi Operasional	27
3.3 Populasi dan Sampel.....	29
3.3.1 Populasi	29
3.3.2 Sampel.....	29
3.4 Sumber Data.....	31
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.6 Uji Instrumen Penelitian	32
3.6.1 Uji Validitas.....	32
3.6.2 Uji Realibilitas	32
3.6.3 Uji Normalitas Data	33
3.6.4 Alat Analisa Data.....	33
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Karakteristik Responden.....	39
4.2 Hasil dan Analisis Data	41
4.2.1 Analisis Deskriptif	41

4.3 Uji Instrumen Penelitian	44
4.4 Analisis <i>Structural Equation Modelling</i>	44
4.5 Uji Kesesuain Model	50
4.6 Pembahasan.....	50
4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan BPP, BPTP dan Balai Karantina Pertanian Lampung	50
4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Innovative work behaviour</i> Karyawan BPP, BPTP dan Balai Karantina Pertanian Lampung	52
4.6.3 Pengaruh <i>Innovative work behaviour</i> terhadap Kinerja Karyawan BPP, BPTP dan Balai Karantina Pertanian Lampung	53
4.6.4 <i>Innovative Work Behaviour</i> Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan BPP, BPTP dan Balai Karantina Pertanian Lampung.....	54

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	57
5.2 Saran	57

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Pengukuran Kinerja Balai Pelatihan Pertanian Lampung Tahun 2021.	3
1.2 Indikator Capaian Kinerja	4
1.3 Hasil Pencapaian Kinerja Balai Karantina Pertanian Kelas I Bandar Lampung	6
2.1 Penelitian Terdahulu	18
3.1 Definisi Operasional Variabel	28
3.2 Populasi Penelitian.....	29
3.3 Hasil Masing-masing Jumlah Sampel.....	30
3.4 Tabel Skala Likert.....	31
4.1 Hasil Statistik Deskriptif.....	41
4.2 Hasil Skor dan Mean Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	42
4.3 Hasil Skor dan Mean Variabel Transformasional (X)	42
4.4 Hasil Skor dan Mean Variabel <i>Innovative Work Behavior</i> (M)	44
4.5 Hasil Uji Validitas.....	45
4.6 Hasil Uji Reliabilitas	46
4.7 Hasil Uji Normalitas	47
4.8 Hasil <i>Standardized Direct Effects</i>	48
4.9 Hasil <i>Standardized Indirect Effects</i>	48
4.10 Hasil <i>Standardized Total Effects</i>	49
4.11 Hasil Regresi Variabel	50
4.12 Hasil Rangkuman Sobel Test.....	51
4.13 Hasil <i>Goodness of Fit Indeks</i>	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran.....	25
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	40
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	40
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	41
4.4 Hasil Diagram SEM (<i>Structural Equation Modelling</i>).....	48

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kehidupan berorganisasi erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Organisasi dipimpin oleh individu yang dianggap mampu memimpin perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Kepemimpinan adalah upaya untuk mencoba memengaruhi tingkah laku individu ataupun kelompok yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama-sama dengan menyesuaikan target yang ada (Paul dan Kenneth, 2003). Pemimpin dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan mempunyai tugas dan wewenang mengarahkan dan mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar SDM (Sumber Daya Manusia) mampu berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh manajemen. Menurut Robbins dan Mary (2016) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan rekan kerja dengan cara tertentu sehingga dapat menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien.

Menurut O'Leary (2001) teori kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dari sekian banyak teori kepemimpinan yang diyakini mampu membawa semangat dan perubahan baru yang lebih baik diperusahaan. Teori ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja suatu perusahaan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Rozi *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan pada seseorang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan dari perannya di perusahaan tertentu. Dessler (2017) menerangkan bahwa definisi kinerja karyawan adalah terkait dengan prestasi kerja, yaitu membandingkan antara hasil kerja yang diperoleh dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Menurut Priansa (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah sejauh mana individu telah melaksanakan strategi perusahaan, baik dalam mencapai

sasaran khusus yang berkaitan dengan peran seseorang atau dengan memperlihatkan kompetisi yang dinyatakan relevan bagi perusahaan. Seluruh kegiatan organisasi mempunyai esensi dan tujuan akhir membentuk output kinerja sesuai target yang telah ditetapkan. Kegiatan organisasi yang dilakukan oleh lembaga pemerintah dibawah naungan Kementerian Pertanian seperti BPP (Balai Pelatihan Pertanian), BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian) dan Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung.

Tugas dan tanggung jawab dari Balai Pelatihan Pertanian Lampung (BPP) yang merupakan unit pelaksana teknis dibidang pelatihan pertanian, berada di bawah serta bertanggungjawab kepada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian yang secara teknis mempunyai tugas untuk melaksanakan pelatihan fungsional bagi aparatur, pelatihan teknis dan profesi dibidang pertanian bagi aparatur dan nonaparatur pertanian. Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Lampung merupakan unit pelaksana teknis yang berada di Provinsi Lampung di bawah koordinasi BBP2TP (Balai Besar Pengkajian dan Pengembangan Teknologi Pertanian). Balai Karantina Pertanian Kelas I Bandar Lampung merupakan institusi yang mempunyai tugas pokok melaksanakan perkarantinaan pertanian dan pengawasan keamanan hayati yang mendukung visi Presiden dan Kementerian Pertanian.

Semua lembaga tersebut mempunyai target serta hasil dari kinerja masing-masing manajemen organisasi. Berikut merupakan capaian kinerja BPP Provinsi Lampung yang diukur dengan membandingkan target serta realisasi capaian kinerja pada masing-masing sasaran strategis pada tahun 2021. Hasil ini merupakan representasi dari hasil kinerja karyawan BPP Provinsi Lampung.

Tabel 1.1 Pengukuran Kinerja Balai Pelatihan Pertanian Lampung Tahun 2021

No	Sasaran Program	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Hasil	Kategori
1	Meningkatnya kualitas sumberdaya manusia pertanian melalui pelatihan vokasi pertanian	Persentase SDM pertanian yang meningkat kapasitasnya	75	76,33	102,77%	Sangat Berhasil
2	Meningkatnya kualitas layanan penyelenggaraan pelatihan pertanian	Tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap penyelenggaraan pelatihan pertanian	3,91	3,91	100%	Sangat Berhasil
3	Terwujudnya birokrasi Balai Pelatihan Pertanian Lampung yang efektif, efisien dan berorientasi pada pelayanan prima.	Nilai Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Balai Pelatihan Pertanian Lampung	33,50	28,57	85,28%	Berhasil
4	Meningkatnya Tata Kelola Anggaran Balai Pelatihan Pertanian Lampung	Nilai Kinerja Anggaran Balai Pelatihan Pertanian Lampung	90,20	80,12	88,82%	Berhasil

Sumber: Laporan Kinerja BPP Lampung (2021)

Tabel 1.1 merupakan pengukuran kinerja dari BPP Lampung tahun anggaran 2021. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan tata cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, Keberhasilan setiap capaian sasaran dan indikator kinerja ditentukan dengan persentase pencapaian target yang telah ditetapkan sebagai berikut:

Tabel 1.2 Indikator Capaian Kinerja

No	Indikator	Persentase
1	Sangat Berhasil	>100%
2	Berhasil	80-100%
3	Cukup Berhasil	60-80%
4	Kurang Berhasil	<60%

Sumber: Laporan Kinerja BPP Lampung (2021)

Kegiatan pematangan sistem pelatihan pertanian sebagai dukungan terhadap program peningkatan penyuluhan dan pelatihan pertanian Kementerian Pertanian ditunjukkan dengan tercapainya dua target output dari pencapaian kinerja sampai dengan akhir anggaran 2021, Meskipun pengukuran memiliki dua bagian pengukuran kinerja lainnya yang tidak mencapai target. Balai Pelatihan Pertanian (BPP) Lampung melakukan beberapa fungsi, misalnya penyusunan program, rencana kerja, anggaran dan pelaksanaan kerja sama, pelaksanaan identifikasi kebutuhan pelatihan, pelaksanaan penyusunan bahan Standar Kompetensi Kerja (SKK) di bidang pertanian, pelaksanaan pelatihan fungsional di bidang pertanian bagi aparatur, pelaksanaan pelatihan teknis di bidang tanaman pangan dan Hortikultura dataran rendah bagi aparatur dan non aparatur pertanian dalam dan luar negeri, pelaksanaan pelatihan profesi di bidang tanaman pangan dan di bidang tanaman pangan dan Hortikultura dataran rendah bagi aparatur dan nonaparatur, Pelaksanaan uji kompetensi di bidang pertanian, Pelaksanaan penyusunan paket pembelajaran dan media pelatihan fungsional dan teknis di bidang pertanian, dan pelaksanaan pengembangan model dan teknik pelatihan fungsional dan teknis di bidang tanaman pangan.

Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Lampung juga mempunyai target sebagai realisasi dan implementasi dari visi dan misi organisasi. Berdasarkan Laporan Kinerja Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Lampung (2021) hasil pengukuran kinerja, dari delapan sasaran strategis yang ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja BPTP Lampung 2021, dua indikator tercapai dengan capaian melebihi target, empat sasaran tercapai sesuai target dan dua sasaran tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Indikator kinerja yang pencapaiannya berhasil melampaui target yaitu; jumlah teknologi spesifik lokasi komoditas strategis

mencapai 7 teknologi dari target 5 teknologi (140%) dan jumlah teknologi komoditas strategis yang terdiseminasi ke pengguna mencapai 11 teknologi dari 7 teknologi yang ditargetkan (150,94%).

Indikator kinerja yang dapat dicapai sesuai target antara lain: jumlah model pengembangan inovasi teknologi pertanian bioindustri spesifik lokasi tercapai 100% sebanyak 3 model, jumlah rekomendasi kebijakan pembangunan pertanian wilayah tercapai 100% sebanyak 2 rekomendasi, jumlah layanan internal pengkajian dan pengembangan inovasi pertanian unggul spesifik lokasi tercapai 100% sebanyak 6 layanan, dan jumlah provinsi lokasi TSP tercapai 100% sebanyak satu provinsi. Indikator kinerja yang kurang berhasil yaitu jumlah produksi benih sumber padi dan kedelai dengan pencapaian sebanyak 43,846 ton dari target 58,5 ton (74,94%) dan jumlah akses sumberdaya genetik yang terkonservasi dan terdokumentasi dengan pencapaian 4 (80%) akses dari 5 akses yang telah ditargetkan.

Tugas utama BPTP adalah melaksanakan pengkajian, perakitan dan pengembangan teknologi pertanian tepat guna. Tugas pokok dan fungsinya antara lain; Pelaksanaan inventarisasi dan identifikasi kebutuhan teknologi pertanian tepat guna spesifik lokasi; pelaksanaan penelitian, pengkajian dan perakitan teknologi pertanian tepat guna spesifik lokasi, pelaksanaan pengembangan teknologi dan diseminasi hasil pengkajian serta perakitan materi penyuluhan, penyiapan kerjasama, informasi, dokumentasi, serta penyebarluasan dan pendayagunaan hasil pengkajian, perakitan dan pengembangan teknologi pertanian tepat guna spesifik lokasi, pemberian pelayanan teknik kegiatan pengkajian, perakitan dan pengembangan teknologi pertanian tepat guna spesifik lokasi, dan pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga.

Tabel di bawah ini merupakan hasil pencapaian kinerja dari Balai Karantina Pertanian Kelas I Bandar Lampung 2021:

Tabel 1.3 Hasil Pencapaian Kinerja Balai Karantina Pertanian Kelas I Bandar Lampung

No	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Persentase
1	Jumlah komoditas hewan, tumbuhan dan keamanan hayati yang sesuai persyaratan melalui tempat pemasukan/ pengeluaran yang ditetapkan.	8.000 Jumlah	83.563 Jumlah	1.044,53 %
2	Jumlah temuan ketidaksesuaian persyaratan karantina pada komoditas pertanian yang dilalulintaskan di tempat pemasukan/ pengeluaran.	1 Jumlah	0 Jumlah	0%
3	Jumlah Jenis temuan HPHK & OPTK pada komoditas pertanian yang dilalulintaskan di tempat pemasukan/ pengeluaran.	62 Jumlah	3 Jumlah	4,84%
4	Jumlah komoditas pertanian ekspor yang sesuai dengan persyaratan karantina negara tujuan.	6.000 Jumlah	8.009 Jumlah	133,48%
5	Jumlah penyelesaian kasus Pelanggaran Perkarantinaaan sampai P21	1 Jumlah	2 Jumlah	200%
6	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) atas layanan publik BBKP/BKP/SKP	84,05 Nilai	83,02 Nilai	98,25%
7	Nilai Kinerja Keuangan BBKP/BKP/SKP	89,48 Nilai	95,56 Nilai	106,79%

Sumber: Laporan Kinerja Balai Karantina Pertanian Kelas I Bandar Lampung 2021

Tabel 1.2 memperlihatkan bahwa terdapat tiga indikator pencapaian kinerja yang tidak sesuai dengan target. Tiga indikator tersebut antara lain; jumlah temuan ketidaksesuaian persyaratan, jumlah jenis temuan, dan terkait indeks kepuasan masyarakat atas layanan publik Balai Karantina Pertanian Kelas I Bandar Lampung. Berdasarkan Peraturan Menteri Pertanian Nomor 22/Permentan/OT.140/4/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Karantina Pertanian fungsi Balai Karantina Pertanian Kelas I Bandar Lampung Badan Karantina Pertanian adalah sebagai berikut; pemberian Pelayanan operasional karantina; pemberian pelayanan operasional pengawasan keamanan hayati, pemberian pelayanan sarana teknik karantina, pelaksanaan pengelolaan sistem informasi dan dokumentasi karantina, pelaksanaan administrasi Balai Karantina Pertanian Kelas I Bandar Lampung Badan Karantina Pertanian, dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

Hasil kinerja yang diperoleh oleh BPP (Balai Pelatihan Pertanian), BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian) dan Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung menggambarkan bahwa terdapat beberapa indikator yang masih tidak sesuai dengan target yang ditetapkan oleh manajemen. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rozi *et al.* (2020) salah satu penyebab ketidaksesuaian pencapaian dengan target organisasi adalah kinerja karyawan yang kurang efektif dan efisien. Ketidakefektifan kinerja karyawan menurutnya dipengaruhi oleh tidak diterapkannya kepemimpinan transformasional. Robbins dan Judge (2008) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para bawahannya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi. Apabila pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan semakin membaik.

Kepemimpinan transformasional dapat menjadi stimulus penggerak SDM di organisasi untuk dapat membawa dampak positif terhadap output yang dihasilkan. Pemimpin mempunyai peran menjadi salah satu faktor penggerak karyawannya untuk melakukan kinerja yang maksimal dalam membantunya mencapai target dan menghasilkan kinerja terbaik. Hal ini sesuai dengan Teori Kinerja yang

disampaikan oleh Bernardin dan Russel (1993) bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah *personal qualities* (kualitas personal) yaitu hal-hal yang menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi. Kepemimpinan dapat menjadi faktor penggerak yang positif terhadap kinerja karyawan jika pemimpin dapat menghadirkan suasana pekerjaan yang membuat karyawan termotivasi untuk melakukannya lebih baik. Pada penelitian ini akan lebih fokus menganalisis gaya kepemimpinan transformasional dari setiap pemimpin pada bidang atau unit di setiap instansi objek penelitian yaitu BPP, BPTP, dan Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung.

Kepemimpinan transformasional juga diduga dapat memengaruhi kinerja melalui perilaku inovatif dalam bekerja. Menurut Santoso et al. (2018) perilaku inovatif sangat berkaitan dengan inovasi. Inovasi dan perilaku inovatif merupakan output dari perubahan sosial, perbedaannya hanya pada penekanan ciri dari perubahan tersebut. Inovasi menekankan pada ciri adanya hal yang baru bagi individu atau masyarakat. Perilaku inovatif menekankan pada adanya sikap kreatif agar terjadi proses perubahan sikap dari tradisional ke modern, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju. Berdasarkan teori perbedaan antara manajer dan pemimpin yang dikemukakan oleh Mobley et al. (1978) bahwa seorang manajer melakukan administrasi sedangkan seorang pemimpin melakukan inovasi. Hal ini mengindikasikan adanya pengaruh dari kepemimpinan transformasional yang akan menciptakan proses kerja yang inovatif dan akan menghasilkan kinerja atau output yang positif.

Kepemimpinan transformasional terkait dengan pembawaan diri pemimpin yang didukung dengan keunggulan berfikir dan peka terhadap hal-hal sekitar dapat menghasilkan perilaku kerja yang inovatif dari karyawannya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Santoso et al. (2018), Sudiyani et al. (2021), dan Purwanto et al. (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pembentukan karakter individu karyawannya dapat membawa pengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawannya. Perilaku inovatif yang terbentuk dapat secara langsung akan berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Pemimpin yang telah menerapkan kepemimpinan transformasional mampu mendorong kreativitas

karyawan dengan memberikan kebebasan untuk mengeluarkan hal dan ide baru, memberi penghargaan terhadap setiap ide, dan memunculkan motivasi intrinsik yang mendorong peningkatan kinerja. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Santoso et al., (2018), Sudyani et al., (2021), dan Li (2019) yang menemukan bahwa *innovative work behavior* menjadi mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. *Innovative Work Behavior* menjadi salah satu representasi berhasilnya karyawan dalam menerjemahkan keinginan manajemen untuk berproses dalam menghasilkan output yang baik dan berkualitas. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Wardhani dan Gulo (2017) bahwa perilaku kerja inovatif bukan menjadi faktor perantara antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penelitiannya menemukan bahwa perilaku inovatif dalam bekerja karyawan lebih disebabkan oleh pengalaman dan pendidikan masing-masing karyawannya. Hal ini mengindikasikan bahwa peran variabel mediasi seperti *innovative work behaviour* dapat berperan penting terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Pemimpin yang mampu menerjemahkan visi dan misi kepada karyawannya akan secara langsung dan alami menjadi panutan, dihormati, dan dipercaya. Selain itu, pemimpin tersebut akan menjadi mentor yang mampu memberikan motivasi untuk terus berkarya dan lebih inovatif, sehingga dari yang dilakukan pemimpin akan menghasilkan output berupa kinerja karyawan yang baik dan efektif. Hal ini merepresentasikan adanya pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi inovatif dalam bekerja. Hal ini dipertegas dengan penelitian yang dilakukan oleh Purwanto et al. (2020), Rozi et al., (2020), Santoso et al. (2018) Sudyani et al. (2021), dan Wardhani dan Gulo (2017), penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki basis dalam memengaruhi karyawannya untuk melakukan hal yang lebih baik akan menghasilkan sebuah komitmen sehingga memiliki output yang baik berupa kinerja. Pada prosesnya pemimpin berhasil menghasilkan perencanaan dan tindakan yang inovatif. Menurut penelitiannya inovasi merupakan kebutuhan perusahaan jika ingin bertahan dalam jangka panjang dan lebih menguntungkan. Secara rasional, inovasi memanfaatkan berbagai sumber daya dari seluruh sisi organisasi untuk membantu bisnis mendapatkan keunggulan yang kompetitif.

1.2 Rumusan Masalah

Salah satu permasalahan yang timbul dari sebuah organisasi perusahaan adalah bentuk kepemimpinan. Menurut Hasib et al. (2020) sebuah organisasi akan menemukan cara menuju target yang telah ditetapkan melalui kepemimpinan yang baik dan transformasional. Kepemimpinan transformasional menurut Almaududi Ausat et al. (2022) adalah sebuah gaya kepemimpinan dimana perubahan merupakan unsur utama, menyusun visi yang akan membuka peluang bagi perubahan yang dibuat dan melaksanakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut terjadi sehingga menghasilkan output yang sesuai dengan rencana. Kepemimpinan yang konvensional masih banyak ditemui dalam sebuah organisasi yang cenderung hanya meneruskan gaya kepemimpinan dari pemimpin sebelumnya. Perilaku kerja yang inovatif untuk mendukung jalannya kegiatan organisasi, harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Cara pemimpin yang inovatif akan menimbulkan eksternalitas positif diantara karyawannya. Hal ini yang menjadi permasalahan utama dalam penelitian ini.

Berdasarkan teori perbedaan antara manajer dan pemimpin yang dikemukakan oleh Mobley et al. (1978) bahwa seorang manajer melakukan administrasi sedangkan seorang pemimpin melakukan inovasi. Hal ini mengindikasikan adanya pengaruh dari kepemimpinan transformasional yang akan menciptakan proses kerja yang inovatif dan akan menghasilkan kinerja atau output yang positif. Hal ini dipertegas dengan penelitian yang dilakukan oleh Purwanto et al. (2020), Rozi et al., (2020), Santoso et al. (2018) Sudyani et al. (2021), dan Wardhani dan Gulo (2017). Pada penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki basis dalam memengaruhi karyawannya untuk melakukan hal yang lebih baik akan menghasilkan sebuah komitmen sehingga memiliki output yang baik berupa kinerja. Pada prosesnya pemimpin berhasil menghasilkan perencanaan dan tindakan yang inovatif. Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Ferdinan dan Lindawati (2021) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui

perilaku kerja inovatif. Berdasarkan penjelasan dari teori dan penelitian terdahulu sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini antara lain:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan BPP, BPTP dan Balai Karantina Pertanian Lampung?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan BPP, BPTP dan Balai Karantina Pertanian Lampung?
3. Apakah perilaku kerja inovatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan BPP, BPTP dan Balai Karantina Pertanian Lampung?
4. Apakah perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BPP, BPTP dan Balai Karantina Pertanian Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ingin mengetahui:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BPP, BPTP dan Balai Karantina Pertanian Lampung.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan BPP, BPTP dan Balai Karantina Pertanian Lampung.
3. Pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan BPP, BPTP dan Balai Karantina Pertanian Lampung.
4. Perilaku kerja inovatif yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BPP, BPTP dan Balai Karantina Pertanian Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi BPP, BPTP serta Balai Karantina Pertanian Lampung dan bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
2. Dapat menambah ilmu pengetahuan dan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi sarana untuk mengimplementasikan pengetahuan secara teoritis dan dapat digunakan dengan sebaik baiknya di masa yang akan datang terutama untuk pembahasan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (2016) yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi atau kemampuan dalam memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Krisis yang dialami setiap organisasi, termasuk didalamnya organisasi pendidikan, berakar pada krisis kepemimpinan nasional, khususnya berupa tantangan terhadap kecerdasan kita, yang tidak dapat lagi diantisipasi sekedar dengan kecerdasan rasional (IQ) dan kecerdasan emosional (EQ) namun menuntut peran kunci kecerdasan spiritual (SQ) sebagai induk segala kecerdasan. Tidak bisa dipungkiri bahwa salah satu faktor pendorong kemajuan adalah kepemimpinan yang kuat sekaligus melayani masyarakat. Pemimpin yang kuat sekaligus melayani adalah pemimpin yang berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan, bahwa inti kepemimpinan adalah memengaruhi bawahannya (Robbins, 2016). Fungsi kepemimpinan adalah memastikan karyawannya mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Bass dan Avolio (2000) kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja.

Menurut Bass dan Avolio (2000), pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Bass dan Avolio mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I”. Bass dan Avolio menyarankan kepada pemimpin transformasional agar dapat menggolongkan kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut mereka. Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini:

1. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
2. *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
3. *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi inovasi baru dibawah bimbingannya.
4. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan.

Pemimpin transformasional yang efektif mempunyai atribut-atribut sebagai berikut:

1. Agen perubahan.
2. Pengambil resiko yang berhati-hati.
3. Yakin terhadap orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan kebutuhan mereka.
4. Mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka.
5. Fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman.
6. Mempunyai keterampilan kognitif

7. Memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati.
8. Orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisinya.

Berbeda dengan pendekatan kepemimpinan yang lain menuntut bawahannya untuk mengikuti arahan yang diberikan pemimpin, pemimpin transformasional lebih memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan, menanamkan dan mendorong para pengikut atau bawahannya untuk bersikap kritis terhadap pendapat, pandangan yang sudah mapan di organisasi dan yang ditetapkan oleh pemimpin. Pemimpin transformasional juga merangsang pengikut untuk lebih kreatif dan inovatif, serta lebih meningkatkan harapan dan meningkatkan diri pada visi dan misi.

2.1.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai dalam pekerjaannya menurut kriteria dan target tertentu. Menurut Robbins (2016) kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja, ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Kinerja merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau jasa. Kinerja seringkali diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja. Yukl (2005) memakai istilah *proficiency* yang mengandung arti yang lebih luas. Kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan, dan moral kerja. Profisiensi dilihat dari tiga hal antara lain; perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata yang dicapai pekerja, dan penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti motivasi, komitmen, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja. Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti, kualitas, efisiensi, dan kriteria

efektifitas lainnya. Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan.

Berdasarkan pengertian tersebut, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan. Mengukur kinerja secara individual, McKenna dan Beech (1995) menyebutkan ada beberapa indikator antara lain; pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pada pekerjaan, sikap kerja (antusiasme, komitmen dan motivasi), kualitas pekerjaan, dan interaksi.

Teori an Extended Model of Team Development

Stott and Walker (1995) dan Buller (1986) dalam teorinya *an Extended Model of Team Development* menerangkan bahwa kinerja dalam organisasi di tentukan atau dipengaruhi oleh strategi pengembangan pada: (1) individu yang meliputi: motivasi, komitmen, sikap, kemampuan, dan *participation*; (2) tugas (*task*) yang mencakup: tujuan, penentuan target dan proses sistematis; (3) tim yang meliputi: kepemimpinan, peran perilaku, komunikasi, hubungan interpersonal, pengaruh keterampilan, konflik, analisis problem, pembuatan keputusan, rapat tim, koordinasi, kerja sama , keterpaduan, norma dan nilai, serta kecocokan; dan (4) organisasi yang mencakup: struktur, iklim, dukungan untuk pengembangan, dan budaya.

2.1.3 Teori *Innovative work behaviour* (Perilaku Kerja Inovatif)

Inovasi diartikan sebagai pengenalan dan penerapan gagasan, proses, produk atau prosedur baru yang dirancang untuk kinerja yang lebih baik (menguntungkan) dalam pekerjaan, kelompok kerja, organisasi atau masyarakat yang lebih luas (West dan Farr, 1989). Jika terkait dengan konteks inovasi organisasional, salah satu

alternatif untuk membentuk organisasi yang inovatif adalah melalui inovasi oleh anggota (individu) organisasi.

Menurut pengertian yang disampaikan oleh De Jong dan Den Hartog (2008) perilaku kerja inovatif merupakan perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan yang disengaja (dalam peran pekerjaan, kelompok atau organisasi) mengenai ide yang berguna berkaitan dengan proses, produk atau prosedur. Dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif merupakan serangkaian perilaku individu yang mengarah pada eksplorasi, pemunculan, pengenalan dan penerapan ide baru dalam suatu kelompok/organisasi mengenai metode, proses, produk maupun jasa yang bernilai manfaat bagi organisasi.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh De Jong dan Den Hartog (2008) menyebutkan terdapat 4 (empat) indikator perilaku kerja inovatif, antara lain:

a. *Opportunity exploration.*

Pada permulaan, seorang individu akan mampu menemukan masalah ataupun peluang. Identifikasi masalah dapat dilakukan pada pola kerja yang telah berlangsung, kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, maupun indikasi kecenderungan yang sedang berubah. Penemuan peluang dapat berupa pengembangan atau alternatif produk dan jasa lain. Eksplorasi peluang mencakup perilaku seperti mencari cara memperbaiki ataupun memikirkan alternatif produk, jasa atau proses saat ini (De Jong dan Den Hartog, 2008).

b. *Idea generation.*

Ide akan muncul berdasarkan eksplorasi pada tahap permulaan yang kemudian konsepnya dikombinasikan dan direorganisasikan dengan yang telah ada. Ide tersebut selanjutnya dipakai untuk memecahkan masalah dan/atau meningkatkan kinerja. Pemunculan ide mengacu pada konsep pengembangan untuk tujuan perbaikan terkait dengan produk, jasa atau proses baru, masuknya pasar baru, proses kerja, atau secara umum, solusi untuk masalah yang teridentifikasi.

c. *Idea Championing*

Kleysen dan Street (2001) menerangkan championing sebagai perilaku seseorang yang mengupayakan realisasi gagasan kreatifnya. Selain mengupayakan dukungan, seorang inovator juga harus percaya bahwa ide

tersebut akan berhasil. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan cara membujuk, memengaruhi, menekan serta menegosiasikannya dengan orang lain. Dalam mengimplementasikan inovasi kerap dibutuhkan koalisi agar mendapatkan dukungan dengan cara menjual ide kepada rekan potensial.

d. *Idea Implementation*

Proses terakhir mengacu pada keberanian seseorang untuk menerapkan ide pada proses/aktivitas kerja rutin. Hal ini dapat ditunjukkan dengan cara membangun, menguji, mengembangkan serta mempromosikan ide produk, jasa maupun proses baru yang ia tawarkan (Kanter, 1988). Perilaku ini berkaitan dengan upaya yang harus dilakukan seseorang untuk mengembangkan gagasannya agar diterapkan menjadi proposisi praktis.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tinjauan empiris merupakan hasil penelitian terdahulu yang mengemukakan beberapa konsep yang relevan dan terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi perilaku kerja inovatif karyawan. Berikut merupakan tabel penelitian terdahulu penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian dan Penulis	Variabel	Hasil
1	<i>Influence of Innovative Work Behavior, Leadership Style and Organizational Culture on Performance</i> Penulis: Priyono Budi Santoso, Akhyar Zuniawan, Laksmi Mayesti Wijayanti, Agus Hari Hadi (2018)	Dependent : Kinerja karyawan Independet : Inovatif dalam bekerja Kepemimpinan transformasional Budaya organisasi	Hasilnya penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Penelitian baru ini mengusulkan model untuk membangun

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian dan Penulis	Variabel	Hasil
2	<p>Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Perilaku inovatif Sebagai Mediasi</p> <p>Penulis: Ni Nyoman Sudiyani, Ni Putu Yuliana Ria Sawitri, dan Mahayanti Fitriandari (2021)</p>	<p>Dependent : Kinerja</p> <p>Independet : Inovatif dalam bekerja Kepemimpinan transformasional</p>	<p>prestasi kerja di kalangan karyawan industri otomotif melalui kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi dengan pembelajaran organisasi sebagai mediasi.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif, perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Perilaku inovatif mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.</p>
3	<p><i>The Impacts of Leadership and Culture on Work Performance in Service Company and Innovative Work Behavior As Mediating Effects.</i></p> <p>Penulis: Agus Purwanto, Innocentius Bernarto, Masduki Asbari, Laksmi Mayesti Wijayanti, dan Choi Chi Hyun (2020)</p>	<p>Dependent : Kinerja</p> <p>Independet : Inovatif dalam bekerja Kepemimpinan transformasional Budaya</p>	<p>Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif berpengaruh sangat positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Penelitian ini mengusulkan sebuah model untuk</p>

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian dan Penulis	Variabel	Hasil
			membangun kinerja antara karyawan perusahaan dengan kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan dengan pembelajaran perusahaan sebagai mediasi.
4	<p><i>The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Lecturer Performance Through Innovative Work Behavior at Catholic Universities in Surabaya</i></p> <p>Penulis: Bernardus Aris Ferdinandan Tuty Lindawati (2021)</p>	<p>Dependent: Kinerja</p> <p>Independet: Inovatif dalam bekerja Kepemimpinan transformasional Budaya</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui perilaku kerja inovatif, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui perilaku kerja inovatif.</p>

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian dan Penulis	Variabel	Hasil
5	<i>Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes.</i> Penulis: Hui Li, Nazir Sajjad, Qun Wang, Asadullah Muhammad Ali, dan Shafi Amina (2019).	Dependent: Inovatif dalam bekerja Independet: Kepemimpinan transformasional	Penelitian ini menunjukkan dampak signifikan dari kepemimpinan transformasional pada kepercayaan seorang pemimpin, dan dampak positif berikutnya pada keterlibatan kerja karyawan. Selanjutnya, hasil ini mendukung mediasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, kepercayaan, keterlibatan kerja, dan perilaku inovatif karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh moderasi yang signifikan dari pemberdayaan terhadap kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka, rumusan masalah, dan tujuan penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan BPP, BPTP dan Balai Karantina Pertanian Lampung.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dapat dijelaskan dari salah satu sisi fungsi kepemimpinan yaitu memberikan motivasi terhadap bawahannya. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap keberlangsungan organisasi, lembaga, dan perusahaan dalam bentuk non finansial

seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebagai outputnya. Pemimpin transformasional memotivasi karyawannya untuk melakukan kinerja dengan efektif dan efisien melalui transformasi pemikiran dan sikap dalam mencapai kinerja, salah satu perilaku yang harus ditunjukkan oleh seorang pemimpin transformasional adalah pengaruh idealisme, motivasi, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ferdinan dan Lindawati, 2021) bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tenaga pengajar di Universitas Katholik Surabaya.

H₁ = Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Innovative work behaviour* Karyawan BPP, BPTP dan Balai Karantina Pertanian Lampung

Kepemimpinan transformasional dibentuk oleh empat komponen, antara lain:

- a. *Idealized influence* yang menggambarkan pemimpin sebagai contoh peran yang kuat.
- b. *Inspirational motivation* yang menggambarkan pemimpin mengekspektasikan harapan tinggi kepada anggotanya dan memotivasi mereka melalui visi.
- c. *Intellectual stimulation* yang menggambarkan pemimpin mendukung anggotanya dengan cara pendekatan baru.
- d. *Individual consideration* yaitu pemimpin yang membangun suasana yang mendukung dengan mendengarkan kebutuhan anggotanya serta menjadi mentor agar lebih teraktualisasi (Avolio dan Bass, 2000).

Semakin baik transformasional para pemimpin pada perusahaan, semakin banyak inovasi yang muncul dalam perusahaan untuk mendukung jalannya perusahaan menjadi lebih baik. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang memengaruhi munculnya inovasi dalam bekerja. Ketika inovasi karyawan dapat bermanfaat bagi organisasi dan orang-orang sekitarnya, manajerlah yang yang membantu karyawannya untuk menerapkan inovasi tersebut. Sehingga antara pemimpin transformasional dan karyawan yang berperilaku inovatif akan saling

memberikan keuntungan satu dan yang lainnya. Hal itu mencerminkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *innovative work behaviour*. Penelitian yang dilakukan oleh Purwanto et al. (2020) dan Sudiyani et al. (2021) menemukan hal yang sama bahwa kepemimpinan transformasional menjadi awal terbentuknya *innovative work behaviour* pada karyawan karena pemimpin dapat memotivasi karyawannya untuk melakukan hal yang baru serta pengawasan pengaplikasiannya yang sistematis dari pemimpin perusahaan.

H₂ = Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behaviour*.

2.3.3 Pengaruh *Innovative work behaviour* terhadap Kinerja Karyawan BPP, BPTP dan Balai Karantina Pertanian Lampung

Robbins dan Judge (2008) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi. Salah satu contoh sikap kepemimpinan transformasional dalam organisasi perusahaan adalah ketika seorang manajer yang memberikan ruang sebesar-besarnya untuk anggotanya agar mampu mengeluarkan kreasi terbaiknya. Gaya kepemimpinan transformasional dapat terimplementasi melalui beberapa indikator dari seperti karisma, inspirasional, perhatian individual, serta stimulus intelektual yang membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi serta dapat memunculkan dan menghasilkan gaya yang kreatif dan inovatif dalam bekerja sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang diinginkan olehnya maupun sesuai dengan target manajemen. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Santoso et al. (2018) dan Sudiyani et al. (2021) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *innovative work behaviour* terhadap kinerja karyawan.

H₃ = *Innovative work behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi *Innovative work behaviour* Karyawan BPP, BPTP dan Balai Karantina Pertanian Lampung.

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang menguntungkan pada komitmen dan kinerja sebuah organisasi ataupun perusahaan. Struktur organisasi menggambarkan bahwa manajemen puncak diakui sebagai pemimpin untuk dirinya sendiri, demikian pula bagi administrasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan sangat penting, karena kepemimpinan memiliki pengaruh pada perilaku anggota organisasinya. Sebagian besar perusahaan, kepemimpinan memiliki banyak kelonggaran dalam hal memberikan arahan dan membuat ide untuk manajemen, karyawan, dan bawahan untuk memperoleh kepuasan kerja dan berkembang di tempat kerja serta mengidentifikasi hal baru untuk keberlangsungan bisnis perusahaan dengan inovasi dan ide baru. Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada kinerja karyawan karena melalui kerja yang inovatif. Kepemimpinan transformasional dapat menjadi pionir dan mengarahkan karyawannya untuk melakukan hal-hal baru bersifat inovatif yang dikembangkan dari ide-ide baru masing-masing karyawan. Kepemimpinan yang transformasional memberikan banyak ruang untuk karyawannya dalam melakukan proses kerja yang inovatif sehingga dapat memberikan dampak positif berupa ide, proses, dan gagasan baru untuk mengembangkan pekerjaan ke arah yang lebih baik dan dapat meningkatkan kinerja karyawan atau bahwannya. Hal ini sesuai dengan penelitian (Sudiyani et al., 2021) dan (Li et al., 2019) yang menemukan hal yang sama bahwa pemimpin transformasional memiliki dampak positif pada kinerja karyawan karena melalui inovasi dalam bekerja karyawannya.

H₄ = Innovative work behaviour memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

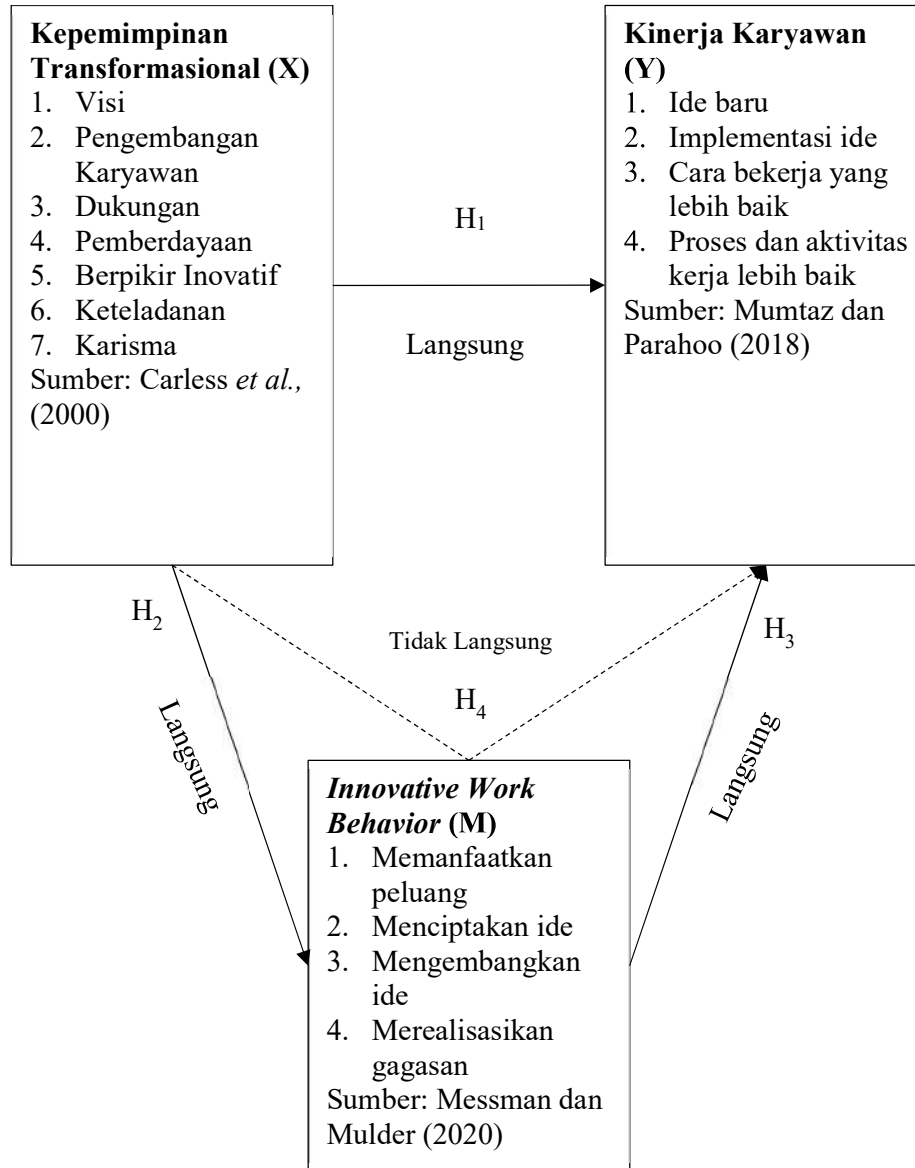
2.4 Kerangka Pemikiran

Teori kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dari sekian banyak teori kepemimpinan yang diyakini mampu membawa semangat dan perubahan baru yang lebih baik diperusahaan. Teori ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik dapat menjadi stimulus penggerak SDM di organisasi untuk dapat membawa dampak positif terhadap output yang dihasilkan. Pemimpin mempunyai peran menjadi salah

salah satu faktor penggerak karyawannya untuk melakukan kinerja yang maksimal dalam membantunya mencapai target dan menghasilkan kinerja terbaik.

Selain itu gaya kepemimpinan juga diduga dapat memengaruhi perilaku inovatif dalam bekerja. Menurut Santoso et al. (2018) perilaku inovatif sangat berkaitan dengan inovasi yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dalam bekerja. Gaya kepemimpinan yang baik dan cerdas terkait dengan pembawaan diri yang didukung dengan keunggulan berfikir dan peka terhadap hal-hal sekitar dapat menghasilkan perilaku kerja yang inovatif dari karyawannya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Santoso et al. (2018), Sudiyani et al. (2021), dan Purwanto et al. (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pembentukan karakter individu karyawannya dapat membawa pengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawannya.

Pada penelitian ini menggunakan 3 variabel, antara lain: kepemimpinan transformasional (X), *innovative work behavior* (M) dan kinerja karyawan (Y) sehingga menghasilkan kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dimana penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain. (Sugiyono, 2003). Berdasarkan pada pernyataan tersebut, maka penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, dimana data yang diperoleh dari sampel penelitian serta dilakukan analisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan kemudian diinterpretasikan (Sugiyono, 2003). Penelitian ini akan menguji ada atau tidaknya pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *innovative work behaviour*.

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan unsur-unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur dan menghitung suatu variabel. Definisi operasional merupakan uraian dari konsep yang sudah dirumuskan dalam bentuk indikator-indikator. Adapun definisi operasional penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi	Skala
Kepemimpinan Transformasional (X)	Suatu strategi atau kemampuan dalam memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (Carless <i>et al.</i> , 2000).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi 2. Pengembangan Karyawan 3. Dukungan 4. Pemberdayaan 5. Berpikir Inovatif 6. Keteladanan 7. Karisma 	Likert
<i>Innovative work behaviour</i> (M)	Semua aktivitas kerja fisik dan kognitif yang dilakukan karyawan secara individu atau dalam interaksi sosial dalam kaitannya dengan pengembangan suatu inovasi dalam konteks pekerjaannya (Messman dan Mulder, 2020).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan peluang 2. Menciptakan ide 3. Mengembangkan ide 4. Merealisasikan gagasan 	Likert
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil yang dicapai dalam pekerjaannya menurut kriteria dan target tertentu (Mumtaz dan Parahoo, 2018).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ide baru 2. Implementasi ide 3. Cara bekerja yang lebih baik 4. Proses dan aktivitas kerja lebih baik 	Likert

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2008) populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan yang terdaftar pada BPP (Balai Pelatihan Pertanian), BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian) dan Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung, dengan rincian jumlah karyawan sebagai berikut:

Tabel 3.2 Populasi Penelitian

No	Instansi	Populasi
1.	BPP (Balai Pelatihan Pertanian)	95
2.	BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian)	86
3.	Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung	74
TOTAL		255

Sumber: Data Kepegawaian BPP (Balai Pelatihan Pertanian), BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian) dan Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung 2022.

Berdasarkan Tabel 3.2 jumlah populasi pada penelitian ini adalah 255 karyawan BPP (Balai Pelatihan Pertanian), BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian) dan Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung.

3.3.2 Sampel dan Teknik *Sampling*

Menurut Sugiyono (2013) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Umar (2000) untuk menentukan ukuran sampel yang dibutuhkan dari populasi sejumlah 255 menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut:

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

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

E = kelonggaran ketidaktelitian kesalahan pengambilan sampel sebesar 5%

Berdasarkan rumus di atas, maka sampel yang diperlukan sejumlah:

$$n = \frac{255}{1 + 155 (0,05^2)} = 155,72$$

Ukuran sampel yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebanyak 155 responden.

Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik tak acak (*non-probability sampling*) merupakan teknik yang tidak didasarkan atas hukum probabilitas sehingga tidak memberikan peluang dan kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Menurut Ayomi (2019) rumus untuk jumlah sampel masing-masing bagian dengan teknik *Non-Probability Sampling* adalah sebagai berikut:

$$\text{Jumlah Sampel} = \frac{\text{Jumlah Subpopulasi}}{\text{Jumlah Populasi}} \times \text{Jumlah Sampel Total}$$

Berdasarkan rumus di atas didapatkan bahwa masing-masing bagian objek penelitian mempunyai jumlah sampel sebagai berikut:

Tabel 3.3 Hasil Masing-masing Jumlah Sampel

No	Instansi	Sub Populasi	Populasi	Sampel Total	Hasil
1.	BPP (Balai Pelatihan Pertanian)	95	255	155	58
2.	BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian)	86	255	155	52
3.	Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung	74	255	155	45
	Jumlah	255			155

3.4 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data dari responden atau data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari lapangan, diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada seluruh responden.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik kuesioner (angket). Pengertian metode angket menurut Arikunto (2006) adalah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang diketahui. Menurut Sugiyono (2008) angket atau kuesioner merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Kuesioner atau angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kuesioner atau angket langsung yang tertutup karena responden hanya tinggal memberikan tanda pada salah satu jawaban yang dianggap sesuai dengan persepsi responden. Teknik lain yang digunakan adalah teknik skala likert. Teknik skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel yang diukur menjadi subvariabel, kemudian dijabarkan menjadi komponen-komponen yang terukur. ini kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk penyusunan item instrumen yang dapat berupa pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Berikut contoh tabel skala likert:

Tabel 3.3 Tabel Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral	3
Kurang Setuju (KS)	2
Tidak Setuju (TS)	1

Sumber: Sugiyono (2013)

3.6 Uji Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Modeling (SEM)*, melalui program *AMOS (Analysis of Moment Structure)*. Berikut adalah alur atau urutan dalam teknik analisis data pada penelitian ini:

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2008). Uji validitas dilakukan untuk memastikan seberapa baik suatu instrumen digunakan untuk mengukur konsep yang seharusnya diukur. Menurut Sugiyono (2008) untuk menguji validitas konstruk dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor totalnya. Tujuan uji validitas adalah sebagai berikut:

- 1) Mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya.
- 2) Agar data yang diperoleh bisa relevan/sesuai dengan tujuan diadakannya pengukuran tersebut.

3.6.2 Uji Realibilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menentukan apakah suatu indikator/item reliabel atau tidak, maka dilihat dari nilai *construct reliability*. *Construct reliability* adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat dalam variabel yang dibentuk yaitu jika *construct reliability* > 0,7 maka indikator dinilai memiliki konsistensi yang baik (Hair dkk,2010).

Uji reabilitas menunjukkan konsistensi indikator yang baik di nilai pada masing-masing indicator bernilai lebih besar dari nilai minimal *construct realibilty* 0,70. Adapun perhitungan uji reabilitas tersebut dengan cara sbb:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Nilai *standart loading* berasal adalah nilai *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator, sedangkan error (ϵ) berasal dari *measurement error* dari masing-masing indikator: $(1 - \text{Loading}^2)$. Nilai batas (*cut off*) uji *construct reliability* diterima apabila nilainya > 0.70 . Hal ini menunjukkan variabel dalam penelitian komitmen, kinerja dan kepuasan pegawai bernilai reliabel.

3.6.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk menentukan penggunaan statistik uji parametrik dan non-parametrik. Uji parametrik apabila menunjukkan data berdistribusi normal, sedangkan apabila data menunjukkan berdistribusi tidak normal, maka menggunakan uji non-parametrik. Uji normalitas menggunakan *test of normality Kolmogorov-Smirnov*. Cara mengetahui signifikan atau tidak signifikan hasil uji normalitas adalah dengan memperhatikan bilangan pada kolom signifikansi (Sig.). Untuk Jika signifikansi (nilai sig) pada output, maka data dari populasi yang berdistribusi normal namun jika signifikansi yang diperoleh, maka data bukan populasi yang berdistribusi normal. Setelah seluruh instrumen penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel, tahap berikutnya adalah pengolahan data, analisis pengolahan.

3.6.4 Alat Analisa Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis struktural dalam penelitian ini adalah AMOS (*Analysis of Moment Structure*) dan SPSS. Menurut Dachlan (2014) SEM menggunakan matriks untuk mempresentasikan persamaan untuk model struktural atau disingkat menjadi persamaan struktural (*structural equation*), dan persamaan untuk model pengukuran atau disingkat menjadi persamaan pengukuran (*measurement equation*).

Persamaan struktural dalam SEM dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$\epsilon = \Gamma \xi + B\epsilon + \xi$$

dimana:

ε = Variabel laten (konstruk) endogenus

ξ = Variabel laten (konstruk) eksogenus

δ = faktor unik atau kesalahan (error) struktural.

Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang di hipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Pengukuran untuk indikator endogenus adalah:

$$Y = \Lambda^y \eta + \varepsilon$$

Dimana:

Y = Variabel indikator endogenus

η = variabel laten (konstruk) endogenus

ε = faktor unik atau kesalahan (error) pengukuran dari indikator endogenus

Menurut Dachlan (2014:201) terdapat tahapan dalam menganalisis SEM, yaitu:

1. Pengembangan dan Analisis Model Pengukuran

Langkah awal dalam menganalisis SEM adalah memastikan bahwa model pengukuran lengkap (melibatkan seluruh konstruk yang terlibat dalam penelitian) merupakan model yang bisa diterima. Ada beberapa jenis model pengukuran, diantaranya adalah model faktor tunggal, model dua faktor dan model faktor orde kedua. Model faktor tunggal dan model dua faktor dikatakan sebagai model faktor orde pertama yaitu faktor yang langsung diukur sejumlah indikator. Model faktor orde kedua, konstruk laten utamanya disebut dimensi, dimana masing-masing dimensi diukur dengan sejumlah faktor atau subdimensi, dan masing-masing faktor diukur dengan sejumlah indikator.

2. Menetapkan model pengukuran awal

Untuk menetapkan model pengukuran awal, tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- Mengidentifikasi setiap konstruk laten yang akan dimasukkan kedalam model penelitian baik sebagai variabel independen maupun dependen dan sekaligus membuat definisi konsep.

- Membuat operasional konstruk dengan menghadirkan indikator- indikator ukuran/atribut untuk masing-masing konstruk yang telah teridentifikasi.
- Menentukan model pengukuran dengan cara menghubungkan setiap konstruk yang dilibatkan dalam model dengan masing- masing indikatornya.

3. Merancang studi empiris

Setelah model pengukuran untuk masing-masing konstruk yang terlibat dalam analisis ditetapkan secara teoritis, selanjutnya studi empiris dirancang untuk keperluan estimasi parameter model.

- Menetapkan ukuran sampel yang memerlukan sampel yang besar untuk menjamin keterwakilan dan keakuratan hasil estimasi. Secara umum banyaknya parameter bebas yang harus diestimasi, atau 10 hingga 20 kali banyaknya variabel observed yang terlibat dalam model.
- Menetapkan perlakuan terhadap data yang tidak lengkap (missing data) yaitu dengan cara melakukan perbaikan terhadap data yang tidak lengkap dengan terlebih dahulu memeriksa apakah ketidaklengkapan itu terjadi secara sistematis (*Missing at Random/MAR*) atukah sistematis (*missing completely at random, MCAR*).
- Menetapkan struktur model meliputi relasi antar variabel sesuai teori yang mendasarinya beserta parameter-parameter yang terdapat pada model.
- Menetapkan teknik estimasi.
- Menetapkan program aplikasi komputer yang akan digunakan yaitu AMOS.

4. Memeriksa data

Pemeriksaan normalitas ini selalu dibarengi dengan pemeriksaan outlier. Untuk itu sebelum model dianalisis, data harus dipastikan terlebih dahulu telah memenuhi sejumlah asumsi yang dipersyaratkan.

5. Mengevaluasi dan memperbaiki model pengukuran.

- Uji validitas konstruk terdiri dari validitas isi, validitas konvergen, reliabilitas, unidimensionalitas, validitas diskriminan, validitas nomologikal.

- Menilai fit model (*goodness of fit*) dengan menggunakan ukuran indeks yaitu statistik chi-kuadrat beserta p-value nya, RMSEA, GFI, dan CFI

Pengembangan dan Analisis Model Struktural

Setelah mendapatkan model pengukuran yang valid dan established melalui sejumlah tahapan selanjutnya adalah mengevaluasi relasi struktural antara konstruk yang satu dengan yang lain sesuai model teoritis.

a. Menetapkan model struktural

Inti dari penetapan model struktural adalah membuat relasi dependensi dari sebuah konstruk ke konstruk yang lain. Jadi setelah merumuskan masalah penelitian, selanjutnya mengajukan hipotesis.

b. Mengevaluasi model struktural

Setelah model struktural ditetapkan selanjutnya mengevaluasi model khususnya menilai fit model menggunakan ukuran/indeks fit (*goodness of fit*).

c. Uji hipotesis relasi struktural

Tahap terakhir dari SEM adalah uji hipotesis mengenai relasi struktural antar konstruk. Uji hipotesis ini dilakukan dengan menguji signifikansi estimasi parameter model struktural, yaitu koefisien γ (gamma), adalah loading struktural dari konstruk eksogenus ke konstruk endogenus, dan koefisien β (beta), adalah loading struktural dari konstruk endogenus ke konstruk endogenus lainnya. Untuk uji signifikansi parameter ini difokuskan pada nilai *critical ratio* (C.R) beserta p-value nya dari loading struktural tersebut. Jika p-value yang dihasilkan lebih kecil dari taraf signifikan α (biasanya 5% atau 1%) maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa " $\gamma = 0$ atau $\beta = 0$ (loading struktural bernilai 0)" tidak didukung. Tidak didukungnya hipotesis nol dapat di artikan bahwa konstruk independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap konstruk endogenus.

Sobel Test

Uji sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu perilaku kerja inovatif. Suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut mempengaruhi hubungan antar variabel independen dan variabel dependen. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan

oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (Ghozali, 2018). Menurut Ghozali (2018) uji sobel dilakukan untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel X ke Y melalui M.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisa dari penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di BPP (Balai Pelatihan Pertanian), BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian), dan Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *innovative work behaviour* karyawan di BPP (Balai Pelatihan Pertanian), BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian), dan Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung.
3. *Innovative work behaviour* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di BPP (Balai Pelatihan Pertanian), BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian), dan Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *innovative work behaviour* karyawan di BPP (Balai Pelatihan Pertanian), BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian), dan Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung.

5.2 Saran

Saran yang dapat peneliti sampaikan berdasarkan hasil analisa penelitian ini antara lain:

1. Karyawan dan pemimpin di BPP (Balai Pelatihan Pertanian), BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian), dan Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung harus menemukan dan mengimplementasikan ide dan gagasan baru untuk pengembangan proses kerja dalam organisasi yang bertujuan untuk mencapai hasil akhir yang maksimal. Ide dan gagasan berupa sistem pelayanan

terpadu dan pemangkasan birokrasi agar efisien untuk melayani masyarakat yang membutuhkan jasa dari organisasi masing-masing.

2. Pemimpin di BPP (Balai Pelatihan Pertanian), BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian), dan Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung harus lebih melibatkan semua peran karyawannya sesuai dengan tupoksi masing-masing karyawan. Keterlibatan semua anggota organisasi akan berdampak positif pada pola kerja melalui kerjasama antar tim masing-masing divisi dan di luar divisi organisasi. Peningkatan keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kerjasama sehingga menghasilkan pelayanan yang maksimal untuk masyarakat.
3. Berdasarkan analisis deskriptif hasil kuesioner responden bahwa pernyataan “saya bertukar pikiran dengan rekan kerja untuk perubahan konkrit di tempat kerja” merupakan pernyataan dengan nilai rata-rata terendah. *Brainstorming* merupakan cara atau teknik mengumpulkan gagasan atau ide untuk mencari solusi dari sebuah masalah dengan bertukar pikiran. *Brainstorming* dapat berarti teknik konferensi dengan tiap karyawan untuk berusaha mencari solusi pada suatu permasalahan yang spesifik melalui pemunculan ide dan gagasan dengan bertukar pikiran secara mufakat. Penerapan teknik dan metode *brainstorming* di BPP (Balai Pelatihan Pertanian), BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian), dan Balai Karantina Pertanian Provinsi Lampung harus dilaksanakan secara masiv dan sistematis agar menghasilkan kinerja yang baik dan efisien untuk setiap organisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Almaududi Ausat, A. M., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 61–82. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Lampung. (2021). *LAPORAN TAHUNAN BPTP LAMPUNG TAHUN ANGGARAN 2021*.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. . (1993). *Human Resource Management an Experiential Approach*. Mc Graw-Hill, Inc.
- Ferdinan, B. A., & Lindawati, T. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Lecturer Performance Through Innovative Work Behavior at Catholic Universities in Surabaya. *International Journal of Applied Business and International Management*, 6(2), 113–123. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v6i2.1106>
- Hasib, F. F., Eliyana, A., Arief, Z., & Pratiwi, A. A. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by leader-member exchange (LMX). *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 119–1209. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.11.173>
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Mobley, Horner, & Hollingsworth. (1978). The relationship between human resource practices and Employee retention in public organisations: an exploratory Study conducted in the united arab emirates. *International Journal of Business and Social Science*.
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99.
- Paul, H., & Kenneth, H. B. (2003). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayungan Sumber Daya Manusia*. Erlangga.

- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., Choi, &, & Hyun, C. (2020). The Impacts of Leadership and Culture on Work Performance in Service Company and Innovative Work Behavior As Mediating Effects. *Journal of Reseacrh in Business, Economics, and Education*, 2(1), 283–291. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Rafia, R., Sudiro, A., & Sunaryo. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Employee Engagement. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5), 119–125.
- Riswan, A. A., Salsabila, C., Puspita, D., & Mulya, R. (2021). *Innovative Work Behavior pada Pegawai di DKI Jakarta : Pengaruh Learning Agility , Work Engagement , dan Digital Readiness (Innovative Work Behavior on Employees in Dki Jakarta : The Influence of Learning Agility , Work Engagement , and Digital Readiness)*. 2(2), 151–165.
- Robbins, S. P., & Mary, C. (2016). *Manajemen* (B. S. D. D. Bardani (ed.); 1st ed.). Erlangga.
- Rozi, A., Agustin, F., Hindriari, R., Rostikawati, D., & Akbar, I. R. (2020). The Effect Of Leadership On Employee Performance at PT. Stella Satindo In Jakarta. *International Conference on Management and Science*, 1(1), 55–61.
- Santoso, P. B., Zuniawan, A., Wijayanti, L. M., & Hadi, A. (2018). *Infuenceof Innovative Work Behavior , Leadership Style and Organizational Culture on Performance*. 30–38.
- Sudiyani, N. N., Sawitri, N. P. Y. R., & Fitriandari, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Perilaku Inovasi Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 7(2), 217–230. https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v7i2.749
- Wardhani, D. T., & Gulo, Y. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 19(3), 212–217.