

The Effect Of Leadership Style On Managerial Performance Through Work Engagement And Innovative Work Behavior as Mediating Variables

Agung Putra¹

Suwandi Ng²

Ana Mardiana³

Received 03 Maret 2025

Revised 11 Maret 2025

Accepted 17 Maret 2025

**Master of Accounting Program Study, Faculty Economics and Business,
Universitas Atma Jaya Makassar, Indonesia**

¹E-mail: atradia.putra@gmail.com

ABSTRACT

Purpose – This study aims to analyze the influence of leadership style on managerial performance, both directly and indirectly through work involvement and innovative work behavior that act as mediators.

Design/methodology/approach – The theoretical model of the study was built on the basis of goal setting theory, namely that performance is a positive function of the goal achievement process. When performance can be controlled, specific goals will reduce performance variation by reducing ambiguity of achieved performance.

Findings – The results reveal that leadership style has a significant effect on work involvement and innovative behavior. Likewise, work involvement and innovative behavior have a significant effect on managerial performance, but inversely proportional to the influence of leadership style does not affect managerial performance.

Originality – The data were collected from all Account Representatives in all Pratama Tax Service Offices in South Sulawesi. The respondents were selected using the purposive sampling.

Keywords: leadership style, managerial performance, work involvement, innovative work behavior, account representative, goal setting theory

Paper Type Research Result



Contemporary
Journal on Business
and Accounting
© Institut
Transparansi dan
Akuntabilitas Publik
(INSPIRING)

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Keterlibatan Kerja Dan Perilaku Kerja Inovatif Sebagai Variabel Mediasi

Agung Putra¹

Suwandi Ng²

Ana Mardiana³

**Master of Accounting Program Study, Faculty Economics and Business,
Universitas Atma Jaya Makassar, Indonesia**

¹E-mail: atradia.putra@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial yang diuji baik secara langsung maupun melalui keterlibatan kerja dan perilaku kerja inovatif yang berperan sebagai pemediasi .

Desain/ metodologi/ pendekatan – Model teoritik penelitian dibangun atas dasar teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) yaitu kinerja merupakan fungsi positif dari proses pencapaian tujuan. Ketika kinerja dapat dikontrol, tujuan yang spesifik akan mengurangi variasi kinerja dengan mengurangi ambiguitas mengenai kinerja yang ingin dicapai.

Temuan – Hasil pengolahan data mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja dan perilaku inovatif. Demikian halnya keterlibatan kerja dan perilaku inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, namun demikian berbanding terbalik dengan pengaruh gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Originalitas – Sampel dari data penelitian ini adalah seluruh *account representative* yang ada pada Seluruh Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Sulawesi Selatan yang dipilih dengan metode *purposive sampling*

Kata-kata Kunci – *leadership style, managerial performance, work involvement, innovative work behavior, account representative, goal setting theory*

Jenis Artikel *Research Result*

PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Pajak (DJP), sebagai lembaga pemerintah, memiliki dua peran strategis. Pertama, menghimpun penerimaan dari sektor pajak untuk dikumpulkan ke kas negara, dengan tolak ukur kinerja berdasarkan persentase pencapaian penerimaan pajak terhadap target yang telah ditetapkan. Kedua, memberikan pelayanan administrasi perpajakan kepada masyarakat, dengan kinerja layanan diukur melalui indeks kepuasan yang melibatkan kemudahan akses informasi, akses layanan, prosedur kerja, perilaku pegawai, serta kapabilitas pegawai (Biyantoro, et al., 2022). Pentingnya meningkatkan kemampuan sumber daya manusia sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja manajerial, sejalan dengan definisi kinerja manajerial yang diutarakan oleh Mangkunegara (2017). Kinerja manajerial mencakup hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang diperoleh oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya. Kinerja yang optimal adalah kinerja yang memenuhi standar organisasi dan mendukung pencapaian tujuan. Oleh karena itu, upaya terus-menerus dalam peningkatan kemampuan sumber daya manusia menjadi esensial untuk mencapai hasil kinerja manajerial yang optimal.

Kondisi yang terjadi secara umum pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) belum cukup kuat dalam memberikan dorongan peningkatan kinerja para Account Representative (AR) karena kadang-kadang terdapat beberapa model kepemimpinan yang cenderung lebih kaku dengan aturan baku, seperti halnya dalam proses penggalan potensi wajib pajak, di mana kegiatan pengamatan yang dilakukan pada malam hari dan ketika kegiatan tersebut sampai dengan dini hari, pegawai tersebut sering mendapatkan sanksi apabila keesokan harinya tidak masuk tepat waktu. Kondisi-kondisi seperti ini membuat AR cenderung kurang mengembangkan ide-ide kreatif yang out off the box dalam rangka penggalan potensi penerimaan pajak.

Walaupun demikian, terdapat juga pimpinan yang memberikan dukungan kebebasan kepada AR untuk melakukan kegiatan penggalan potensi terhadap wajib pajak dengan menggunakan metode masing-masing dan sangat mendukung ide-ide kreatif yang out off the box dalam rangka penggalan potensi karena pimpinan tersebut memiliki prinsip bahwa jika tidak ada aturan yang dilanggar maka AR dianggap tidak melakukan kesalahan. Hal semacam ini membuat para AR mampu mengeksplorasi kreativitasnya dalam penggalan potensi. Selain itu, AR merasa dihargai oleh atasan atas dukungan untuk menjalankan ide-ide kreatif tersebut sehingga akan mendorong kinerja seluruh pegawai dalam lingkup Kantor Pelayanan Pajak (KPP) semakin baik.

Fokus pada peran kepemimpinan sebagai salah satu faktor kunci pada peningkatan kinerja, di mana gaya kepemimpinan memegang peran sentral dalam membentuk perilaku, semangat dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kinerja manajerial itu sendiri. Sebagaimana dinyatakan oleh Hasibuan (2016), kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai alat pengaruh untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga sebagai katalisator untuk mendorong pegawai untuk

menunjukkan kinerja terbaiknya. Konsep ini didukung oleh Manaroinsong et al. (2018) yang menyatakan bahwa keberadaan gaya kepemimpinan yang baik dapat membentuk kerja sama yang solid dan memunculkan visi serta misi bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif bukan hanya memahami cara mencapai kerja sama yang baik di antara bawahan, tetapi juga mampu menciptakan atmosfer kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Dalam perspektif ini, gaya kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap hasil kinerja individu, karena pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengatur, tetapi juga sebagai motivator dan pembentuk situasi kerja yang positif. Hal ini dikonfirmasi oleh beberapa peneliti sebelumnya oleh Basna (2016) bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja manajerial. Wokas, et al., (2022) dalam risetnya mengungkap bahwa Gaya kepemimpinan yang di dalamnya terkait dengan kemampuan mengambil keputusan yang dimiliki oleh pimpinan mampu mendorong untuk bekerja lebih maksimal karena keputusan diambil dengan tepat dan efektif, maupun kemampuan dalam memotivasi yang dimiliki oleh pimpinan membuat pegawai terdorong untuk menghasilkan kinerja yang sesuai dan melakukan pekerjaan dengan lebih baik, terbukti sangat mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Riset lainnya juga mengungkap bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja manajerial (Ardian, 2021). Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja manajerial menjadi kunci untuk merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Keterlibatan kerja juga menjadi salah satu faktor penting bagi peningkatan kinerja. Keterlibatan kerja, sebagaimana disebutkan oleh Schaufeli et al (2001), mencakup pelaksanaan tugas dengan tanggung jawab penuh, dedikasi yang tinggi, dan rasa kebahagiaan. Dalam konteks ini, keterlibatan kerja bukan hanya sekadar melakukan pekerjaan, melainkan melibatkan anggota organisasi untuk berperan aktif dalam pekerjaannya demi kepentingan bersama (Khan dalam Nurtjahjani, et al., 2020).

Di samping gaya kepemimpinan dan keterlibatan kerja, peningkatan kinerja manajerial juga tercermin dari perilaku kerja inovatif. Fitrio, et al. (2020), memandang inovasi sebagai suatu proses untuk menghasilkan ide-ide baru yang berbeda dari masa lalu, dengan melibatkan generasi evaluasi, konsep baru, implementasi, serta penggunaan metode dan teknologi baru. Perilaku kerja inovatif, sebagaimana dijabarkan oleh Jong dan Hertog (2010), mencakup rangkaian perilaku pegawai terkait dengan pengembangan, implementasi, dan dukungan terhadap ide baru. Perilaku ini mencakup generalisasi ide, implementasi ide, dan dukungan terhadap pelaksanaan ide tersebut, yang bisa terkait dengan produk, layanan, proses baru, atau bahkan solusi terhadap masalah yang dihadapi.

Perilaku kerja inovatif memiliki perbedaan dengan kreativitas, yang melibatkan generasi ide baru dan berguna. Inovasi melibatkan implementasi ide tersebut dengan jelas dan diarahkan untuk memberikan manfaat tertentu. Sebagai hasilnya, perilaku kerja inovatif memiliki unsur terapan yang lebih jelas dan diharapkan dapat menghasilkan inovasi yang berdampak pada kinerja individu dalam organisasi. Temuan Fitrio, et al. (2020) mengungkapkan bahwa perilaku kerja inovatif memiliki peran penting bagi meningkatnya kinerja manajerial. Pala, et al. (2023) menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja manajerial, yang termanifestasi dalam upaya memunculkan solusi baru, mencari metode kerja yang lebih baik, dan memberikan kontribusi dalam implementasi ide-ide baru. Demikian halnya dengan penelitian lainnya yang mengungkapkan bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja (Muslim et al., 2021).

Kombinasi perilaku kerja inovatif dan keterlibatan kerja yang didukung oleh gaya kepemimpinan yang efektif diharapkan dapat memberikan kontribusi positif pada peningkatan kinerja manajerial. Ini menjadi relevan, terutama dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak (KPP), yang dihadapkan pada tantangan meningkatkan optimalisasi kinerja manajerial, terutama di bidang administrasi wajib pajak dan pengawasan wajib pajak. KPP, dengan sarana prasarana yang memadai dan sumber daya manusia yang berkualitas, menghadapi tuntutan untuk terus meningkatkan kinerja manajerial sebagai bagian dari strategi pencapaian target penerimaan pajak.

Penelitian ini akan dikembangkan dengan menggunakan goal setting theory. Birnberg, Luft dan Shields (2006) menjelaskan bahwa dalam goal setting theory kinerja merupakan fungsi positif dari proses pencapaian tujuan. Ketika kinerja dapat dikontrol, tujuan yang spesifik akan mengurangi variasi kinerja dengan mengurangi ambiguitas mengenai kinerja yang ingin dicapai. Goal setting theory memodelkan individu sebagai makhluk yang mempunyai keinginan untuk mempunyai tujuan atau berkeinginan untuk memiliki keinginan, memilih tujuan dan termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut (Weiner, 1989) dalam Birnberg et al. (2006). Teori mengasumsikan bahwa penentu utama seorang individu memilih suatu tujuan berdasarkan kinerja dan kemampuan masa lalu. Goal setting theory yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) menyatakan bahwa seseorang akan termotivasi jika mereka memiliki dorongan untuk terlibat secara aktif dalam proses organisasi. Teori ini juga didasarkan pada asumsi bahwa perilaku seseorang memiliki maksud-maksud tertentu dan sasaran mengarahkan dan mendukung kemampuan individual untuk mengarahkan suatu tindakan tertentu untuk mencapai tujuan. Dengan dukungan yang baik dari pimpinan akan mendorong individu dalam organisasi untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Teori Pencapaian tujuan (goal setting) yang dikembangkan oleh Locke dan Latham (2002) adalah penetapan sasaran atau tujuan untuk keberhasilan mencapai kinerja (performance). Secara umum pengertian goal setting itu adalah penetapan sasaran atau target yang akan dicapai tenaga kerja. Sasaran atau target bisa

ditambah dengan memberi penjelasan atau informasi kepada tenaga kerja bagaimana mengerjakan tugas tersebut, serta mengapa sasaran atau tujuan tersebut penting dilaksanakan. Teori goal setting didasarkan pada asumsi bahwa keterlibatan bawahan dan model kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi harapan atas outcome yang akan diterima karena ketika bawahan memiliki target kinerja yang jelas maka bawahan akan termotivasi untuk mencapai target tersebut yang akan meningkatkan kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong peningkatan kinerja manajerial dalam hal ini account representative yang bekerja pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di seluruh Sulawesi Selatan. Melalui pemahaman peran gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan perilaku kerja inovatif, diharapkan dapat memberikan gambaran yang holistik mengenai faktor-faktor tersebut dalam konteks spesifik KPP. Penelitian ini akan berfokus pada kantor pelayanan pajak pratama di Sulawesi Selatan dengan pertimbangan bahwa target penerimaan dari sektor pajak yang semakin tinggi menuntut adanya dorongan kinerja manajemen yang semakin tinggi dalam upaya untuk mencapai penerimaan negara yang semakin besar untuk kepentingan pembangunan. Seluruh jajaran account representative diuntut untuk bekerja dengan lebih baik dan seluruh jajaran pimpinan terutama kepala seksi pengawasan diuntut untuk bekerja secara maksimal dalam mencapai target APBN untuk kepentingan pembangunan.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas mengungkap bahwa kinerja yang baik dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja maupun perilaku kerja inovatif pegawai. Bahkan beberapa riset sebelumnya mengungkap bahwa keterlibatan kerja ini dipengaruhi oleh adanya gaya kepemimpinan (Nurtjahjani & Novitasari, 2021), bahkan gaya kepemimpinan juga memberikan dampak signifikan terhadap meningkatnya perilaku kerja inovatif (Virgianty & Khasanah, 2020). Meskipun demikian, temuan dari penelitian terdahulu ini bertentangan dengan hasil riset yang dilakukan oleh Liyas (2017) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja. Tidak hanya pada gaya kepemimpinan, Riza (2017) mengungkap bahwa keterlibatan kerja bukanlah hal yang dominan mempengaruhi kinerja individu dalam suatu organisasi. Tico, et al., (2023) mengungkap bahwa meskipun implementasi ide dari perilaku kerja yang inovatif terbukti tidak signifikan mempengaruhi kinerja manajerial.

Secara lebih spesifik, penelitian ini berinovasi dengan mendukung temuan terdahulu yang menunjukkan adanya kesenjangan atau gap research mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial. Adanya kesenjangan (gap) ini maka kebaruan atau novelty dari riset ini adalah dengan mengeksplorasi mengenai bagaimana gaya kepemimpinan dapat secara langsung memengaruhi kinerja manajerial serta secara tidak langsung dengan melibatkan variabel mediasi, yaitu keterlibatan kerja dan perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam pemahaman dan aplikasi

konsep manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan faktor-faktor yang membentuk kinerja manajerial khususnya pada Kantor Pelayanan Pajak.

LANDASAN TEORI

Goal Setting Theory

Goal Setting Theory atau teori penetapan tujuan merupakan sesuatu yang berhubungan dengan teori tingkat aspirasi. Keduanya didasarkan pada teori bidang Lewin's yang mana memodelkan individu sebagai makhluk yang mempunyai keinginan untuk mempunyai tujuan atau berkeinginan untuk memiliki keinginan, memilih tujuan dan termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut (Weiner, 1989) dalam Birnberg et al. (2006). Kedua teori mengasumsikan bahwa penentu utama seorang individu memilih suatu tujuan berdasarkan kinerja dan kemampuan masa lalu.

Goal setting theory yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) mengatakan bahwa seseorang akan termotivasi jika mereka memiliki tujuan yang jelas dan pasti. Teori ini juga didasarkan pada asumsi bahwa perilaku seseorang memiliki maksud-maksud tertentu dan sasaran mengarahkan dan mendukung kemampuan individual untuk melakukan suatu tindakan tertentu (Locke dan Latham, 1990). Sehingga muncullah apa yang disebut dengan goal setting.

Menurut Locke dan Latham (2002) teori penetapan tujuan mengasumsikan bahwa tiap individu secara sadar memilih tujuan yang mempengaruhi motivasi mereka dari salah satu dari empat mekanisme motivasional, yaitu:

1. Tujuan-tujuan mengarahkan perhatian
2. Tujuan-tujuan mengatur upaya
3. Tujuan-tujuan persistensi
4. Tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan

Kuat lemahnya tingkah laku manusia ditentukan oleh sifat tujuan yang hendak dicapai (Locke dan Latham, 2002). Kecenderungan manusia untuk berjuang lebih keras mencapai suatu tujuan, apabila tujuan itu jelas, mudah dipahami dan bermanfaat. Semakin kabur atau semakin sulit dipahami suatu tujuan akan semakin besar keengganan untuk bertingkah laku. Menurut Locke dan Latham (2002) maksud dan tujuan individu yang didasari adalah determinan utama perilaku. Salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan tersebut harus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, yaitu sekali seseorang memulai sesuatu maka ia akan terus terdorong sampai tercapainya tujuan.

Teori Pencapaian tujuan (goal setting) yang dikembangkan oleh Locke dan Latham (2002) adalah penetapan sasaran atau tujuan untuk keberhasilan mencapai kinerja (performance). Secara umum pengertian goal setting itu adalah penetapan sasaran atau target yang akan dicapai tenaga kerja. Sasaran atau target bisa ditambah dengan memberi penjelasan atau informasi kepada tenaga kerja bagaimana mengerjakan tugas tersebut, serta mengapa sasaran atau tujuan tersebut penting dilaksanakan. Teori goal setting didasarkan pada asumsi bahwa

keterlibatan bawahan dalam proses penganggaran akan mempengaruhi harapan atas outcome yang akan diterima karena ketika bawahan memiliki target anggaran yang jelas maka bawahan akan termotivasi untuk mencapai target tersebut yang akan meningkatkan kinerja.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan faktor kritis yang mempengaruhi dinamika kerja dan kinerja manajerial dalam suatu organisasi. Berbagai aspek perilaku seorang pemimpin, seperti cara memberi perintah, memberikan tugas, berkomunikasi, dan pengambilan keputusan, memiliki dampak signifikan terhadap situasi dan kondisi kerja. Menurut Mattayang (2019), kepemimpinan yang tegas dan efektif dalam melakukan pengarahan dan pengawasan dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja manajerial.

Dalam perspektif Robbins (dalam Basna, 2016), kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Ini mencerminkan bahwa peran seorang pemimpin melibatkan pengaruh personal melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan bukan hanya sebagai suatu konsep abstrak, tetapi juga sebagai hasil nyata yang mencakup unsur seni dan ilmu. Pada intinya, kepemimpinan merupakan seni dan ilmu yang saling terkait (Basna, 2016).

Hubungan erat antara kepemimpinan dan kinerja manajerial terungkap dalam pemahaman bahwa seorang pemimpin harus dapat menciptakan kerja sama yang baik di antara bawahan dan sesama pimpinan. Keterlibatan pemimpin dalam membentuk sikap positif pegawai dan menciptakan suasana kerja yang nyaman merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja manajerial (Wokas, et al., 2022). Oleh karena itu, pentingnya gaya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin menjadi sangat jelas dalam konteks pencapaian tujuan organisasi. Menurut Gunawan (2009), terdapat tiga implikasi yang perlu diperhatikan terkait kepemimpinan. Berikut adalah penjelasan singkat mengenai ketiga implikasi tersebut:

1. Kepemimpinan Harus Melibatkan Orang Lain atau Bawahan
2. Kepemimpinan Harus Mencakup Distribusi Otoritas yang Seimbang
3. Kepemimpinan Harus Memberikan Perintah atau Pengarahan Secara Legal

Ketiga implikasi ini bersama-sama membentuk fondasi kepemimpinan yang sehat dan efektif. Keterlibatan bawahan, distribusi otoritas yang seimbang, dan pemberian perintah secara legal menciptakan lingkungan di mana pemimpin dapat memimpin dengan efektif sambil memperhatikan keadilan, partisipasi, dan kepatuhan terhadap aturan dan regulasi yang berlaku.

Gaya kepemimpinan menjadi aspek kritis dalam membentuk dinamika kerja dalam suatu organisasi. Menurut Siagian (2012), terdapat beberapa gaya

kepemimpinan yang umumnya diterapkan oleh pemimpin dalam suatu organisasi.

1. Gaya Kepemimpinan Otokratik
2. Gaya Kepemimpinan Paternalistik
3. Gaya Kepemimpinan Kharismatik
4. Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire
5. Gaya Kepemimpinan Demokratik

Seiring dengan kelima gaya kepemimpinan tersebut, muncul konsep gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional, sebagaimana dijelaskan oleh Rafferty dan Griffin (2004), memiliki kemampuan untuk menyatukan dan mengubah sikap, keyakinan, dan tujuan pribadi seluruh bawahannya demi mencapai tujuan organisasi, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan.

Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja dapat diartikan sebagai tingkat keterikatan psikologis individu terhadap pekerjaannya, di mana individu secara aktif terlibat, mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan, dan menganggap kinerjanya sebagai sesuatu yang penting bagi nilai dirinya. Ini mencerminkan hubungan erat antara individu dan pekerjaannya, menciptakan kondisi di mana individu merasa terlibat dan memiliki kontribusi yang signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, keterlibatan kerja tidak hanya memengaruhi aspek kinerja, tetapi juga membangun fondasi untuk pengembangan nilai diri individu dalam konteks pekerjaan.

Gaya kepemimpinan tidak hanya memengaruhi kinerja manajerial, tetapi juga dapat berdampak pada tingkat keterlibatan kerja individu dalam suatu organisasi. Keterlibatan kerja, sebagai fenomena psikologis, dipengaruhi oleh berbagai variabel personal dan situasional yang dapat ditemukan dalam konteks organisasional. Variabel Personal yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja:

1. Usia

Moynihan dan Pandey (2007) menemukan bahwa usia memiliki korelasi positif yang signifikan dengan tingkat keterlibatan kerja. Karyawan yang lebih tua cenderung lebih puas dan terlibat dengan pekerjaan mereka daripada rekan sejawat yang lebih muda. Ini menunjukkan bahwa pengalaman dan kematangan dalam karier dapat meningkatkan keterlibatan kerja.

2. Variabel Psikologis

Variabel psikologis mencakup berbagai aspek seperti intrinsic/extrinsic need strength, nilai-nilai kerja, locus of control, kepuasan terhadap karakteristik/hasil kerja, usaha kerja, performansi kerja, absensi, dan intensi turnover. Kepercayaan diri dan kepuasan terhadap pekerjaan dapat menjadi faktor penting dalam membentuk keterlibatan kerja individu.

Variabel Situasional yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja di antaranya yaitu:

A. Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan, seperti hasil kerja, variasi tugas, otonomi, identitas tugas, feedback, level pekerjaan (status formal dalam organisasi), level gaji, kondisi pekerjaan (work condition), job security, supervise, dan iklim interpersonal, dapat memengaruhi keterlibatan kerja. Mehta (dalam Srivastava, 2005) menyoroti bahwa faktor-faktor seperti otonomi, hubungan pertemanan, perilaku pengawas, kepercayaan, dan dukungan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap keterlibatan kerja.

B. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Penelitian oleh Raja (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan dengan baik dapat meningkatkan keterlibatan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional, dengan fokus pada memotivasi, memberikan visi, dan menciptakan iklim kerja yang positif, dapat menjadi katalisator untuk meningkatkan keterlibatan kerja individu. Keterlibatan kerja yang tinggi menciptakan kondisi di mana individu merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja, produktivitas, dan kontribusi mereka terhadap organisasi. Sebaliknya, keterlibatan kerja yang rendah dapat menciptakan tantangan dalam mencapai tujuan organisasi.

Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif sering kali dikaitkan dengan kreativitas, akan tetapi dua hal tersebut merupakan dua hal berbeda, di mana perilaku kerja inovatif tidak hanya berhenti pada ide-ide saja seperti kreativitas, melainkan sampai pada tahapan pengimplementasian ide-ide tersebut (De Jong & Hartog, 2010).

Perilaku kerja inovatif dapat diartikan sebagai tindakan untuk mengeksplorasi adanya peluang dan menghasilkan ide-ide baru (perilaku terkait kreativitas) dan juga perilaku yang ditujukan untuk menerapkan perubahan, menerapkan pengetahuan baru ataupun meningkatkan proses yang berguna dalam meningkatkan kinerja pribadi dan/atau bisnis (De Jong dan & Hartog, 2010). Dalam hal ini, ide yang dihasilkan lalu mencapai tahap pengenalan ide mengenai proses, produk, atau prosedur yang baru dan berguna tersebut dalam dunia pekerjaan, kelompok, atau organisasi merupakan tujuan dari adanya perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif adalah bentuk dari terciptanya suatu model bisnis, teknik manajemen, strategi, dan struktur organisasi di luar dari yang ada sebelumnya (McGruirk, Lenihan, dan Hart, 2015). Dysvik, et al., (2014) menjelaskan perilaku kerja inovatif anggota yang mengacu pada kemampuan individu dalam membuat ide dan pandangan baru yang dapat menjadi suatu inovasi. Terdapat kualitas dasar dari suatu inovasi yang dilakukan oleh anggota yang ditunjukkan dengan

bagaimana seseorang mengidentifikasi masalah dalam proses pembelajaran, secara kreatif menghasilkan ide, mencari dukungan dan pengakuan yang sah, dan akhirnya dapat menerapkannya dalam pekerjaan (Zhao dan Shao, 2011).

Melalui beberapa pengertian dari beberapa ahli mengenai perilaku kerja inovatif maka perilaku kerja inovatif dapat disimpulkan sebagai perilaku di mana individu mampu menghasilkan atau menciptakan suatu ide-ide atau produk baru yang dapat diimplementasikan pada lingkup perusahaan, kelompok atau organisasi dan dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, kelompok, atau organisasi tersebut. Perilaku kerja inovatif pada anggota dapat digunakan untuk menyelesaikan suatu permasalahan dan memunculkan suatu ide baru bagi organisasi di mana hal tersebut juga harus didukung oleh organisasi.

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai perilaku kerja kreatif dan inovatif oleh *Messman dan Mulder* (2011) menurunkan beberapa tahap yang diperlukan untuk menghasilkan perilaku kerja inovatif, di antaranya sebagai berikut:

1. Eksplorasi peluang (*opportunity exploration*)
2. Generasi ide (*idea generation*)
3. Promosi gagasan (*idea promotion*)
4. Realisasi ide (*idea realization*)

Kleysen dan Street (2001) juga mengklasifikasikan perilaku kerja inovatif dalam 5 aspek, antara lain:

1. Eksplorasi peluang (*opportunity exploration*)
2. Generativitas (*generativity*)
3. Sugesti formatif (*formative suggestion*)
4. Memperjuangkan (*championing*)
5. Pengaplikasian (*application*)

Hammond, et al (2011) melakukan penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi inovasi tingkat individu di tempat kerja yang kemudian terbagi menjadi empat bidang, yaitu perbedaan individu, motivasi, karakteristik pekerjaan, dan pengaruh kontekstual.

1. Perbedaan individu
2. Motivasi
3. Karakteristik pekerjaan
4. Pengaruh kontekstual

METODE PENELITIAN

Desain dan Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan metode survei. Di mana Sugiyono (2019) berpendapat bahwa penelitian metode kuantitatif merupakan penelitian yang didasarkan pada filosofi positivis dan digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Disebut sebagai penelitian kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan dalam menganalisis data menggunakan statistik. Peneliti memilih menggunakan metode

survei karena data yang dipelajari merupakan data dari sampel yang diambil dari populasi, yang bertujuan untuk menemukan hubungan antar variabel atau kejadian-kejadian yang relatif (Sugiyono, 2019).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi menurut Sugiyono (2019:126) merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek dengan jumlah dan karakteristik tertentu yang diidentifikasi oleh peneliti yang kemudian ditarik suatu kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini merupakan account representative (AR) yang bekerja pada Kantor Pelayanan Pajak di Seluruh Sulawesi Selatan. Sugiyono (2019) mendefinisikan sampel sebagai bagian dari populasi yang mewakili atau representatif.

Peneliti nantinya akan menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu sendiri, karena mengingat besarnya jumlah populasi, terbatasnya waktu, dana dan tenaga dalam penelitian ini. Teknik pengambilan sampel atau teknik sampling yang digunakan peneliti adalah teknik non probability sampling dengan menggunakan metode sampel jenuh, yakni teknik pemilihan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2019).

Metode Analisis Data

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang menjadikan sebuah informasi yang lebih jelas dan mudah untuk dipahami, yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), kisaran aktual, kisaran teoretis dan standar deviasi. Statistik deskriptif menyajikan ukuran-ukuran numerik yang sangat penting bagi data sampel. Pengujian statistik deskriptif ini menggunakan *software Statistical Package for the Social Science (SPSS)* versi 23.

Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya. Pendekatan yang digunakan adalah validitas konstruk (*construct validity*) yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap-tiap item dengan skor total. Teknik korelasi yang digunakan adalah *Pearson's Correlation Product Moment*. Jika nilai *Pearson's Correlation* bernilai positif dan memiliki tingkat signifikansi ≤ 0.05 maka butir pertanyaan tersebut valid dalam mengukur konstruk (Ghozali, 2011:53). Hasil pengujian tersebut dapat menentukan item-item pertanyaan mana saja dalam suatu variabel yang akan dipergunakan atau yang tidak akan dipergunakan.

Tabel 1. Uji Validitas

No.	Variabel	Jumlah Item	Pearson Correlation	Keterangan
1.	Gaya Kepemimpinan (X)	8	0,774** - 0,889**	Valid

2.	Keterlibatan Kerja (Y1)	6	0,744** - 0,853**	Valid
3.	Perilaku Kerja Inovatif (Y2)	7	0,797** - 0,849**	Valid
4.	Kinerja Pegawai (Z)	6	0,533** - 0,799**	Valid

** Korelasi signifikan pada tingkat 0,01 (2-tailed)

* Korelasi signifikan pada tingkat 0,05 (2-tailed)

Sumber: Data Olahan (2024)

Uji Realibilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan konsistensi skor-skor yang diberikan skorer satu dengan skorer lainnya. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran lebih dari satu kali terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Pengukuran reliabilitas pada penelitian ini menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu instrumen dikatakan realibel atau cukup andal apabila memiliki *Cronbach's Alpha* > 0.60. Semakin tinggi nilai *Cronbach's Alpha* maka semakin realibel suatu variabel tersebut (Ghozali, 2011:47).

Tabel 2. Uji Reliabilitas

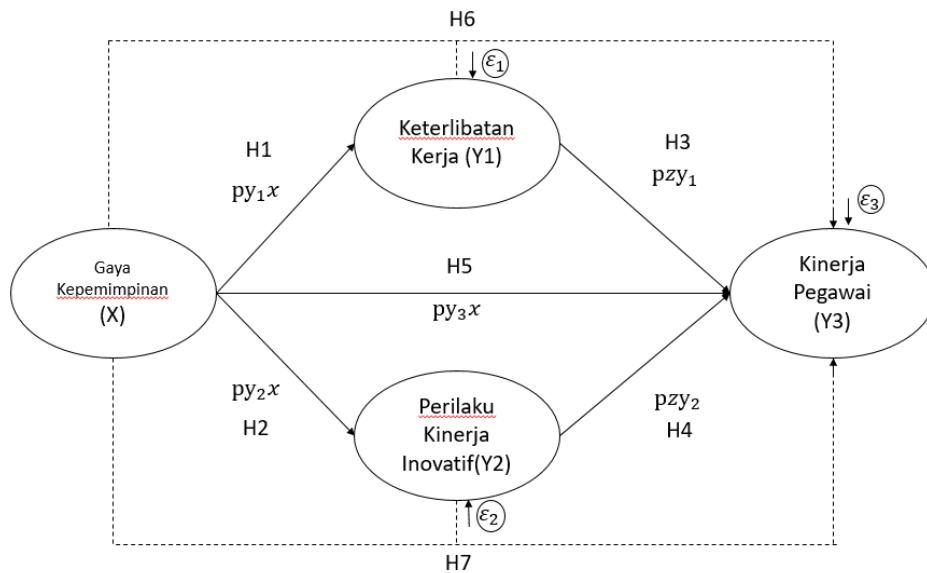
No.	Variabel	Jumlah Item	Jumlah Item yang Diuji	Jumlah Item yang Dihapus	<i>Cronbach's alpha</i>	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan (X)	8	8	-	0,945	Reliabel
2	Keterlibatan Kerja (Y1)	6	6	-	0,892	Reliabel
3	Perilaku Kerja Inovatif (Y2)	7	7	-	0,933	Reliabel
4	Kinerja Pegawai (Z)	6	6	-	0,734	Reliabel

Sumber: Data Olahan (2024)

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dalam memodelkan hubungan antar variabel. Analisis jalur memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi dampak langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel intervening.

Analisis jalur digunakan untuk merinci pengaruh gaya kepemimpinan (variabel bebas) terhadap kinerja pegawai (variabel terikat), dengan memasukkan keterlibatan kerja dan perilaku kerja inovatif sebagai variabel intervening. Model analisis jalur akan memperlihatkan hubungan antara variabel-variabel tersebut sebagaimana disajikan pada gambar berikut:



Gambar 1
Model diagram jalur berdasarkan hubungan antar variabel

Keterangan:

- > Pengaruh Langsung
> Pengaruh Tidak Langsung

Dalam konteks ini, model analisis jalur pada Gambar 1 di atas, maka dapat dirumuskan persamaan jalur sebagai berikut:

$$y_1 = py_1 x + \epsilon_1$$

$$y_2 = py_2 x + \epsilon_2$$

$$y_3 = py_3 y_1 + py_3 y_2 + pxy_3 + \epsilon_3$$

$$Y1 = p1X + e1$$

$$Y2 = p1X + e2$$

$$Y3 = p3X + p4 Y1 + p5 Y2 + e3$$

Keterangan :

X = Gaya Kepemimpinan

Y1 = Keterlibatan Kerja

Y2 = Perilaku Kerja Inovatif

Y3 = Kinerja Pegawai

p1,... p5 = koefisien jalur

e1...e3 = error term

Tinjauan pada Gambar 1 memberikan dasar untuk merumuskan persamaan struktural yang mencerminkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Persamaan ini nantinya akan menjadi dasar untuk menguji hipotesis yang diajukan.

Sebagai tambahan, langkah-langkah dalam analisis jalur akan menggambarkan hubungan sebab-akibat antar variabel dalam model. Analisis ini mencakup penghitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel independen ke variabel dependen. Penerapan model analisis jalur dapat memberikan pemahaman mendalam tentang dinamika dan hubungan antar variabel yang menjadi fokus penelitian. Dalam mengidentifikasi besarnya nilai ϵ didapatkan dari $\sqrt{(1-\text{adjusted } R^2)}$ dan $\sqrt{(1-R \text{ Square})}$

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan mengirimkan *link website google form* kepada responden yang berada di kota Makassar maupun di luar Makassar, semua pertanyaan yang terdapat dalam *google form* harus diisi Kuesioner penelitian yang disebarkan kepada responden dan mendapatkan sebanyak 100 *Account Representative* yang disebarkan kepada Kantor pelayanan Pajak (KPP) yang berada di Sulawesi Selatan

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh *account representative* yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Berikut ini disajikan tabel yang menggambarkan karakteristik responden yaitu demografi responden yang berpartisipasi pada penelitian ini. Demografi responden ini menggambarkan jenis kelamin, pendidikan, usia, lama bekerja dan responden yang bekerja pada KPP. Berikut ini disajikan tabel 4.1:

Tabel 3. Profil Responden

Responden		Total (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	63	63
	Wanita	37	37
Total Responden		100	100
Pendidikan	D3	1	1
	S1	93	93
	S2	6	6
Total Responden		100	100
Usia	16-20	1	1
	21-25	0	0
	26-30	8	8
	31-35	16	16
	36-40	41	41
	41-45	14	14
	46-50	15	15
	51-55	3	3

	56-60	2	2
Total Responden		100	100
Lama Bekerja	1-5 tahun	3	3
	6-10 tahun	19	19
	11-15 tahun	12	12
	16-20 tahun	41	41
	21-25 tahun	13	13
	26-30 tahun	12	12
Total Responden		100	100

Sumber: Data Olahan (2024)

PEMBAHASAN

a. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Keterlibatan kerja

Pemimpin transformatif mampu menginspirasi karyawan dengan visi yang jelas dan dapat menciptakan rasa tujuan yang lebih besar, mendorong karyawan untuk merasa terhubung dengan misi organisasi. Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap tugas mereka. Dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin transformatif menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan keterlibatan.

Pimpinan yang mempercayai pegawai untuk mengambil keputusan dan menjalankan tanggung jawab mereka akan cenderung meningkatkan rasa percaya diri dan keterlibatan pegawai sehingga seluruh pegawai akan bersemangat untuk datang ke tempat kerja setiap hari, memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan di tempat kerja. Setiap pemimpin yang berkomitmen untuk pengembangan profesional pegawai, seperti memberikan pelatihan dan peluang belajar, meningkatkan motivasi dan keterlibatan maka pegawai akan merasa dihargai ketika mereka didukung dalam pertumbuhan karier mereka. Dengan demikian maka keterlibatan pegawai dalam kerja sama akan semakin baik dalam mendukung tujuan organisasi.

Selain itu, setiap pimpinan yang baik akan mengakui dan ikut merayakan pencapaian pegawai. Penghargaan menunjukkan bahwa pemimpin menghargai usaha pegawai. Pada akhirnya setiap pimpinan perlu menunjukkan empati dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai menciptakan ikatan emosional. Dengan demikian pegawai merasa lebih terhubung dan terlibat ketika mereka tahu bahwa pemimpin peduli tentang mereka sebagai individu sehingga secara keseluruhan, gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan keterlibatan pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dan mendorong kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan *Goal setting theory* yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) mengatakan bahwa seseorang akan termotivasi jika

mereka memiliki tujuan yang jelas dan pasti. Teori ini juga didasarkan pada asumsi bahwa perilaku seseorang memiliki maksud-maksud tertentu dan sasaran mengarahkan dan mendukung kemampuan individual untuk melakukan suatu tindakan tertentu. Menurut Locke dan Latham (2002) maksud dan tujuan individu yang didasari adalah determinan utama perilaku. Salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan tersebut harus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, yaitu sekali seseorang memulai sesuatu maka ia akan terus terdorong sampai tercapainya tujuan.

Berdasarkan hasil pengujian dalam penelitian ini untuk hipotesis 1 (H1) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan keterlibatan kerja para pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa mengungkapkan pendapat kepada pimpinan adalah faktor penting dalam menciptakan keterlibatan kerja yang positif. Ketika pegawai merasa nyaman dan terlibat dalam kerja sama, mereka lebih cenderung berbagi ide dan masukan. Hal ini mendorong komunikasi yang terbuka, memungkinkan masalah diidentifikasi dan diselesaikan lebih cepat. Ketika pimpinan menghargai pendapat, pegawai merasa lebih percaya diri dalam keterampilan dan kemampuan mereka. Ini berkontribusi pada pengembangan profesional dan motivasi untuk belajar lebih banyak.

Hasil penelitian ini konsisten dengan Raja (2012); Nurtjahjani & Novitasari (2021) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang sifatnya transformasional yang dilaksanakan dengan baik mampu meningkatkan keterlibatan kerja pegawai. Sebagai Upaya untuk meningkatkan keterlibatan kerja maka diperlukan adanya peran pemimpin, di mana pemimpin yang dapat mentransformasi pengetahuannya, memberikan dukungan finansial, memberi peluang untuk melakukan aktualisasi diri, mengapresiasi hasil kinerja, dan memahami kebutuhan pegawai.

Pimpinan yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan cenderung meningkatkan keterlibatan. Pegawai merasa dihargai dan memiliki suara, yang mendorong komitmen dan motivasi. Pimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan bersama dapat meningkatkan keterlibatan kerja yang baik. Mereka memberikan visi yang jelas dan mendukung pengembangan pribadi, yang membuat pegawai merasa terhubung dengan tujuan organisasi. Pimpinan yang menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai dan memberikan dukungan emosional cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif. Pegawai merasa lebih terlibat dan berkomitmen ketika mereka merasa dipedulikan.

b. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Perilaku kerja inovatif

Gaya kepemimpinan yang mendorong kerja tim dan kolaborasi menciptakan sinergi di antara pegawai. Berbagi ide dalam tim dapat menghasilkan inovasi yang lebih besar daripada yang bisa dicapai individu saja. Gaya kepemimpinan yang

mendorong pegawai untuk terus belajar dan berkembang menciptakan budaya inovasi sehingga pegawai akan terdidik dengan baik dan memiliki pengetahuan terkini lebih mampu menghasilkan ide-ide baru.

Setiap organisasi yang mendorong kolaborasi dan pertukaran ide antar unit atau satuan kerja dapat menciptakan lingkungan yang lebih inovatif dan responsif. Dengan mendorong kolaborasi, pegawai dari berbagai unit dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman akan sangat membantu dalam mengidentifikasi praktik terbaik dan inovasi yang telah terbukti berhasil di unit lain. Proses pertukaran ide antara unit yang berbeda memungkinkan munculnya berbagai perspektif dengan ragam latar belakang dan keahlian dapat menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan efektif. Pertukaran ide dapat membantu mengidentifikasi peluang yang mungkin tidak terlihat oleh satu unit saja, sehingga Kolaborasi ini membuka jalan bagi inovasi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Goal Setting Theory yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) yang menyatakan bahwa seseorang akan termotivasi jika mereka memiliki tujuan yang jelas dan pasti. Kecenderungan manusia untuk berjuang lebih keras mencapai suatu tujuan, apabila tujuan itu jelas, mudah dipahami dan bermanfaat. Teori Pencapaian tujuan (goal setting) yang dikembangkan oleh Locke dan Latham (2002) adalah penetapan sasaran atau tujuan untuk keberhasilan mencapai kinerja (performance). Sasaran atau target bisa ditambah dengan memberi penjelasan atau informasi kepada tenaga kerja bagaimana mengerjakan tugas tersebut, serta mengapa sasaran atau tujuan tersebut penting dilaksanakan.

Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan yang partisipatif atau transformatif sering melibatkan pegawai dalam penetapan tujuan. Ketika pegawai memiliki tujuan yang jelas dan terukur, mereka lebih terdorong untuk bekerja secara inovatif dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan penetapan tujuan menciptakan rasa memiliki sehingga setiap pegawai yang merasa memiliki tujuan lebih cenderung untuk berkontribusi dengan ide-ide inovatif.

Berdasarkan hasil pengujian dalam penelitian ini untuk hipotesis 2 (H2) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan akan mendorong peningkatan perilaku kerja yang inovatif. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan yang memberi ruang bagi pegawai untuk berpikir kreatif dan menyampaikan ide-ide baru tanpa takut akan kritik menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi. Dengan membangun suasana yang aman untuk berbagi ide, pemimpin dapat membantu pegawai merasa nyaman untuk bereksperimen dan mencoba hal-hal baru, yang penting untuk inovasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan Virgianty & Khasanah (2020); Fanani, et al., (2023) menemukan bahwa menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan

berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang meningkatkan perilaku inovatif, yang di mana akan membuat keefektifan dan membuat organisasi mencapai tujuan. Pemimpin transformatif menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk berpikir kreatif dan mendorong menciptakan visi yang menarik dan mengajak tim untuk berkontribusi pada inovasi.

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja manajerial

Hasil penelitian ini belum sejalan dengan Goal setting theory yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) yang menyatakan bahwa seseorang akan termotivasi jika mereka memiliki tujuan yang jelas dan pasti. Teori ini juga didasarkan pada asumsi bahwa perilaku seseorang memiliki maksud-maksud tertentu dan sasaran mengarahkan dan mendukung kemampuan individual untuk melakukan suatu tindakan tertentu. Goal setting theory yang menyatakan bahwa menetapkan tujuan yang jelas dan menantang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Namun, jika diterapkan dalam konteks gaya kepemimpinan yang kurang efektif, atau tidak komunikatif akan mendorong munculnya ketidakjelasan dalam lingkup bawahan sehingga dapat menyebabkan kebingungan di antara bawahan dan cenderung menghambat pencapaian kinerja manajerial yang lebih baik. Goal Setting Theory menunjukkan bahwa ketika gaya kepemimpinan tidak mendukung pencapaian tujuan yang jelas dan menantang, dampaknya bisa merugikan kinerja manajerial secara keseluruhan.

Hasil penelitian yang tidak konsisten ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang kaku dan tidak komunikatif atau tertutup mengakibatkan kurangnya informasi yang diperlukan pegawai untuk menjalankan tugas dengan baik. Pemimpin yang cenderung kurang memberikan petunjuk yang jelas dapat membuat pegawai bingung tentang harapan dan tanggung jawab mereka, yang mengganggu produktivitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Gaya kepemimpinan yang cenderung kurang mendukung ide-ide bawahannya dapat mengurangi kepercayaan diri pegawai yang berdampak pada kinerja mereka. Pimpinan yang cenderung kurang memberdayakan pegawai untuk mengambil keputusan dapat menurunkan rasa tanggung jawab dan komitmen bawahan terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian penting bagi seorang pimpinan untuk selalu melibatkan tim dalam pengambilan keputusan terkait pembahasan tindak lanjut atas pekerjaan bawahan, memberi inspirasi kepada tim untuk mencapai tujuan bersama dan menghargai pendapat dan ide dari semua anggota tim sehingga akan terbentuk kinerja manajerial yang tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian dalam penelitian ini untuk hipotesis 3 (H3) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan justru menurunkan kinerja manajerial, walaupun dalam penelitian ini tidak signifikan. Hubungan negatif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial yang di temukan pada hasil penelitian ini mengindikasikan

bahwa adanya kecenderungan pimpinan yang kurang memberikan dukungan sehingga membuat pegawai merasa kurang dihargai, yang dapat mengurangi motivasi dan produktivitas. Selain itu, gaya kepemimpinan yang cenderung kurang terbuka atau transparan dapat mengakibatkan kesalahpahaman dan kebingungan di antara anggota tim, sehingga mengganggu kolaborasi dalam proses pekerjaan. Kondisi ini biasanya terjadi karena pimpinan cenderung kaku terhadap standar kerja operasional sehingga pegawai sering merasa diabaikan pada saat mereka berusaha mengembangkan ide-ide kreatif mereka.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Basna (2016); Ardian (2021) dan Wokas, et al., (2022) yang menemukan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan membuat pegawai terdorong untuk menghasilkan kinerja yang sesuai dan melakukan pekerjaan dengan lebih baik, terbukti sangat mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi.

Hasil penelitian yang tidak konsisten ini mengindikasikan bahwa Gaya kepemimpinan yang cenderung kaku terhadap standar kerja organisasi dapat menahan inovasi dan adaptasi serta pegawai merasa bahwa ide-ide mereka tidak diterima, mereka mungkin enggan untuk berkontribusi. Pemimpin yang tidak komunikatif atau tidak transparan dapat menciptakan kebingungan dan ketidakpastian. Hal ini dapat mengganggu kolaborasi dan mengurangi kejelasan tugas kerja para bawahannya. Dengan demikian ketika gaya kepemimpinan tidak sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik pegawai, dampaknya bisa sangat negatif pada kinerja kerja.

d. Pengaruh Keterlibatan kerja terhadap Kinerja Manajerial

Setiap karyawan yang terlibat dalam proses kerja akan cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan dan melakukan tugas dengan baik. Mereka merasa memiliki tujuan yang jelas dan berkomitmen untuk mencapainya. Keterlibatan kerja yang tinggi sering kali berhubungan dengan kepuasan kerja yang lebih baik, di mana karyawan yang puas cenderung lebih produktif dan memiliki semangat kerja yang lebih tinggi. Para pegawai yang senantiasa selalu terlibat dalam proses kerja akan lebih mungkin untuk berkontribusi mengembangkan ide-ide baru dan inovatif yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori pencapaian tujuan (goal setting) yang dikembangkan oleh Locke dan Latham (2002) yang menyatakan bahwa penetapan sasaran atau tujuan organisasi sangat penting untuk mendukung keberhasilan mencapai kinerja (performance). Secara umum pengertian goal setting itu adalah penetapan sasaran atau target yang akan dicapai oleh seluruh pegawai dalam organisasi. Sasaran atau target bisa ditambah dengan memberi penjelasan atau informasi kepada seluruh tenaga kerja tentang bagaimana mengerjakan tugas tersebut, serta mengapa sasaran atau tujuan tersebut penting dilaksanakan. Teori goal setting didasarkan pada asumsi bahwa keterlibatan bawahan dalam proses

kerja akan mempengaruhi harapan atas outcome yang akan diterima karena ketika bawahan memiliki target atas tugas dan pekerjaannya yang jelas maka bawahan akan termotivasi untuk mencapai target tersebut yang akan meningkatkan kinerjanya.

Keterlibatan kerja dari seluruh anggota organisasi akan meningkatkan komunikasi antara tim kerja, sehingga tercipta kolaborasi yang aktif dan berkomunikasi dengan tim mereka dapat mengidentifikasi masalah lebih cepat dan mengambil tindakan yang tepat. Para pegawai yang terlibat dalam proses kerja akan cenderung lebih efektif dalam bekerja bersama sehingga mereka mampu saling menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk meningkatkan kinerja manajerial secara keseluruhan. Pegawai yang terlibat dalam proses kerja akan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan dan aspirasi tim secara bersama-sama, sehingga keputusan yang diambil lebih tepat dan relevan dengan kondisi tim. Dengan demikian, meningkatkan keterlibatan kerja di tingkat manajerial dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

Berdasarkan hasil pengujian dalam penelitian ini untuk hipotesis 4 (H4) yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian semakin tinggi keterlibatan kerja maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan terbentuk dengan baik, dihargai atas kontribusi yang bawahan berikan serta seluruh bawahan diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan di tempat kerja, maka akan meningkatkan kreativitas bawahan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Alfian, et al. (2018); Alfajri (2018) dan Susilowati & Azizah (2020) yang menemukan bahwa keterlibatan terhadap pekerjaan mendorong individu dalam organisasi untuk mengembangkan inovasi, meningkatkan hasil kerja, dan menciptakan terobosan demi efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi. Keterlibatan kerja memiliki konsekuensi berupa hasil kerja yang diperoleh pegawai untuk organisasinya. Semakin terlibat pegawai dalam pekerjaan, maka pegawai diharapkan dapat selalu berpartisipasi dalam pekerjaan apapun yang dilakukan oleh organisasi.

e. Pengaruh Perilaku kerja inovatif terhadap Kinerja Manajerial

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat memengaruhi suasana kerja dan motivasi karyawan. Gaya kepemimpinan yang transformasional, partisipatif dan suportif akan cenderung meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Dengan Keterlibatan kerja akan merujuk pada tingkat komitmen dan keaktifan karyawan dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa terlibat cenderung lebih produktif, kreatif, dan loyal. Keterlibatan kerja akan memicu komunikasi yang baik dalam tim kerja, pengakuan, dan pemberian otonomi oleh pemimpin. Dengan demikian pemimpin yang mampu

membangun hubungan yang baik dan memberi dukungan akan meningkatkan keterlibatan kerja pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan kerja. Selain itu, hasil penelitian ini juga menemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya, dilakukan pengujian sobel untuk menguji pengaruh mediasi variabel keterlibatan kerja dalam hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Hasil dari pengujian tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan dalam memediasi hubungan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik dapat merangsang dan memelihara keterlibatan kerja pegawai, yang pada gilirannya akan memengaruhi kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan *Goal setting theory* yang dikemukakan oleh *Locke dan Latham* (1990) yang menyatakan bahwa seseorang akan termotivasi jika mereka memiliki tujuan yang jelas dan pasti. Teori ini juga didasarkan pada asumsi bahwa perilaku seseorang memiliki maksud-maksud tertentu dan sasaran mengarahkan dan mendukung kemampuan individual untuk melakukan suatu tindakan tertentu. Sehingga muncullah apa yang disebut dengan goal setting di mana ada kecenderungan manusia untuk berjuang lebih keras mencapai suatu tujuan, apabila tujuan itu jelas, mudah dipahami dan bermanfaat. Menurut *Locke dan Latham* (2002) maksud dan tujuan individu yang didasari adalah determinan utama perilaku. Salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan tersebut harus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, yaitu sekali seseorang memulai sesuatu maka ia akan terus terdorong sampai tercapainya tujuan.

Setiap karyawan yang terlibat cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi, sehingga meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang efektif dapat langsung meningkatkan kinerja manajerial, terutama jika pemimpin berhasil menciptakan tim yang terlibat dan termotivasi. Dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial, penting bagi pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Dengan demikian, menciptakan keterlibatan kerja pada seluruh anggota organisasi akan berkontribusi pada pencapaian kinerja manajerial yang semakin tinggi.

f. Peran Keterlibatan kerja sebagai Mediasi pada Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat memengaruhi suasana kerja dan motivasi karyawan. Gaya kepemimpinan yang transformasional, partisipatif dan suportif akan cenderung meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Dengan Keterlibatan kerja akan merujuk pada tingkat komitmen dan keaktifan karyawan dalam pekerjaan mereka. Karyawan

yang merasa terlibat cenderung lebih produktif, kreatif, dan loyal. Keterlibatan kerja akan memicu komunikasi yang baik dalam tim kerja, pengakuan, dan pemberian otonomi oleh pemimpin. Dengan demikian pemimpin yang mampu membangun hubungan yang baik dan memberi dukungan akan meningkatkan keterlibatan kerja pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan kerja. Selain itu, hasil penelitian ini juga menemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya, dilakukan pengujian sobel untuk menguji pengaruh mediasi variabel keterlibatan kerja dalam hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Hasil dari pengujian tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan dalam memediasi hubungan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik dapat merangsang dan memelihara keterlibatan kerja pegawai, yang pada gilirannya akan memengaruhi kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Goal setting theory yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) yang menyatakan bahwa seseorang akan termotivasi jika mereka memiliki tujuan yang jelas dan pasti. Teori ini juga didasarkan pada asumsi bahwa perilaku seseorang memiliki maksud-maksud tertentu dan sasaran mengarahkan dan mendukung kemampuan individual untuk melakukan suatu tindakan tertentu. Sehingga muncullah apa yang disebut dengan goal setting di mana ada kecenderungan manusia untuk berjuang lebih keras mencapai suatu tujuan, apabila tujuan itu jelas, mudah dipahami dan bermanfaat. Menurut Locke dan Latham (2002) maksud dan tujuan individu yang didasari adalah determinan utama perilaku. Salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan tersebut harus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, yaitu sekali seseorang memulai sesuatu maka ia akan terus terdorong sampai tercapainya tujuan.

Setiap karyawan yang terlibat cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi, sehingga meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang efektif dapat langsung meningkatkan kinerja manajerial, terutama jika pemimpin berhasil menciptakan tim yang terlibat dan termotivasi. Dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial, penting bagi pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Dengan demikian, menciptakan keterlibatan kerja pada seluruh anggota organisasi akan berkontribusi pada pencapaian kinerja manajerial yang semakin tinggi.

g. Peran Perilaku kerja inovatif sebagai Mediasi pada Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

Gaya kepemimpinan berperan besar dalam menciptakan budaya inovasi di suatu organisasi. Pemimpin yang mendorong kreativitas dan kebebasan

berekspresi cenderung menghasilkan lingkungan yang mendukung inovasi. Gaya kepemimpinan yang transformasional, misalnya, menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk berpikir di luar kebiasaan. Kondisi ini akan mendorong perilaku inovatif pegawai merujuk pada kemampuan individu atau tim untuk menciptakan ide-ide baru, memecahkan masalah secara kreatif, dan mengimplementasikan perubahan yang positif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Selain itu, hasil penelitian ini juga menemukan bahwa perilaku kerja inovatif memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya, dilakukan pengujian sobel untuk menguji pengaruh mediasi variabel perilaku kerja inovatif dalam hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Hasil dari pengujian tersebut menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif berperan dalam memediasi hubungan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang baik tidak hanya secara langsung mempengaruhi kinerja manajerial, tetapi juga melalui mekanisme perilaku kerja inovatif. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku inovatif dan mendorong inovasi akan mencapai kinerja manajerial yang optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Goal setting theory yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) yang menyatakan bahwa seseorang akan termotivasi jika mereka memiliki tujuan yang jelas dan pasti. Teori ini juga didasarkan pada asumsi bahwa perilaku seseorang memiliki maksud-maksud tertentu dan sasaran mengarahkan dan mendukung kemampuan individual untuk melakukan suatu tindakan tertentu. Sehingga muncullah apa yang disebut dengan goal setting di mana ada kecenderungan manusia untuk berjuang lebih keras mencapai suatu tujuan, apabila tujuan itu jelas, mudah dipahami dan bermanfaat.

Pemimpin yang mendukung eksperimen dan toleransi terhadap kesalahan menciptakan budaya inovasi. Mereka yang memberikan kebebasan dan mengakui ide-ide baru akan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif. Kondisi ini akan meningkatkan inovasi yang diterapkan dengan baik dalam upaya meningkatkan kinerja manajerial. Ide-ide dan solusi baru dari seluruh pegawai dengan pendekatan yang lebih efisien akan berkontribusi pada pencapaian tujuan manajerial. Dengan demikian Gaya kepemimpinan yang efektif yang mendorong inovasi akan berdampak langsung pada kinerja manajerial. Pimpinan yang mampu mengelola tim inovatif akan lebih mampu mencapai hasil yang diinginkan. Pada akhirnya untuk meningkatkan kinerja manajerial, pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang mendukung perilaku inovatif. Dengan menciptakan lingkungan yang memfasilitasi kreativitas dan eksperimen, organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja manajerial secara keseluruhan..

SIMPULAN

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa Ketika pegawai merasa nyaman dan terlibat dalam kerja sama, mereka lebih cenderung berbagi ide dan masukan. Hal ini mendorong komunikasi yang terbuka, memungkinkan masalah diidentifikasi dan diselesaikan lebih cepat. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian ini menunjukkan bahwa pimpinan yang memberi ruang bagi pegawai untuk berpikir kreatif dan menyampaikan ide-ide baru tanpa takut akan kritik menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi. Dengan membangun suasana yang aman untuk berbagi ide, pemimpin dapat membantu pegawai merasa nyaman untuk bereksperimen dan mencoba hal-hal baru, yang penting untuk inovasi.

Gaya kepemimpinan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan negatif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya kecenderungan pimpinan yang kurang memberikan dukungan sehingga membuat karyawan merasa kurang dihargai, yang dapat mengurangi motivasi dan produktivitas. Selain itu, gaya kepemimpinan yang cenderung kurang terbuka atau transparan dapat mengakibatkan kesalahpahaman dan kebingungan di antara anggota tim, sehingga mengganggu kolaborasi dalam proses pekerjaan. Keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Ini menunjukkan bahwa ketika hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan terbentuk dengan baik, dihargai atas kontribusi yang diberikan serta seluruh bawahan diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan di tempat kerja, maka akan meningkatkan kreativitas bawahan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Perilaku kerja inovatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa setiap pegawai yang senantiasa dalam melaksanakan pekerjaan selalu berupaya untuk mengembangkan pengalaman unik dalam penyelesaian pekerjaan akan memiliki kreativitas dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara tepat waktu. Dukungan dari pimpinan untuk mengambil inisiatif dalam menciptakan ide-ide baru dalam bekerja dan dorongan kolaborasi dan pertukaran ide antar unit/ satuan kerja lain untuk menghasilkan pendekatan-pendekatan baru yang dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Keterlibatan kerja berperan dalam memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa Dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial, penting bagi pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Dengan demikian, menciptakan keterlibatan kerja pada seluruh anggota organisasi akan berkontribusi pada pencapaian kinerja manajerial yang semakin tinggi. Perilaku kerja inovatif berperan dalam memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja

pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja manajerial, pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang mendukung perilaku inovatif. Dengan menciptakan lingkungan yang memfasilitasi kreativitas dan eksperimen, organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja manajerial secara keseluruhan.

DAFTAR RUJUKAN

- Alfajri, O. (2018). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Utara. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(2), 516-523.
- Alfian, F., Adam, M., & Ibrahim, M. (2018). Pengaruh keterlibatan kerja, beban kerja dan konflik peran terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai pada dinas pendidikan Aceh. *Jurnal Manajemen Inovasi*, 8(2).
- Ardian, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara*, 4(2), 63-74.
- Basna, F. (2016). Analisis Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 4(3).
- Biyantoro, D., Aripin, A., & Sudarmadji, S. (2022). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi pada KPP Pratama Kubu Raya: Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan. *Labs: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 27(2), 12-22.
- Cohen, A & E. Vigoda. 2003. Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens Administration and Society. Vol 32, 596-624
- Fahmi, I. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Teori Aplikasi. Bandung: Alfabeta.
- Fanani, M., Lifchatullaillah, E., & Sa'diah, L. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja yang Inovatif. *Jurnal Simki Economic*, 6(2), 365-375.
- Fitrio, T., Budiyanto, B., & Agustedi, A. (2020). The rule of organizational citizenship behavior and innovative work behavior in mediating the influence of organizational commitment and culture to employee performance. *Accounting*, 6(7), 1351-1360.
- Gunawan, K. (2009). Pengantar Manajemen. Kudus: PM3 Stain Kudus.

- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Jong, D. J., & Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Kanungo, R. N. (2012). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67: 341–349.
- Liyas, J.N (2017). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri. *Jurnal Manajemen Bisnis* Vol 2, No 2
- Manaironsong, H.P., Dotulong, L.O., dan Taroreh, R.N. (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Prima Manado. *Jurnal EMBA* Vol.6 No.1.
- Muslim, Muhammad N., Ansar D. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Inovatif pada Pt. Telkomsel Area Pamasuka Makassar. *Nmar Nobel Management Review* Volume 2 Nomor 1 Maret 2021 E-ISSN 2723-4983.
- Nurtjahjani, F., Batilmurik, R. W., & Masreviastuti, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 27(2), 191-204.
- Nurtjahjani, F., & Novitasari, A. F. (2021). Pentingkah Remunerasi dalam Memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja?. *Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen*, 5(2).
- Octavia, A., & Ratnaningsih, I. Z. (2017). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Perilaku Inovatif Karyawan Non Proses (Supporting) PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk Plant Palimanan. *Jurnal Empati*, 6(1), 40-44.
- Pala, W., Soleman, M. M., & Sabhari, R. (2023). The Influence of Job Happiness and Innovative Work Behavior on Employee Performance. *Journal of Economics, Business, and Government Challenges*, 6(01), 17-25.
- Raja, M. W. (2012). Does transformational leadership leads to higher employee work engagement. A study of Pakistani service sector firms. *International journal of academic research in business and social sciences*, 2(1), 160.

- Riza, F.,A. (2017) Pengaruh Kompensasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis*, Vol.22 No.1.
- Schaufeli, W. B. dan A. B. Bakker: 2001. Work and well-being: Towards a positive Occupational Health Psychology. *Gedrag&Organisatie*, pp. 229–253.
- Septiadi, S. A., Sintaasih, D. K., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja dengan pemediasi komitmen organisasional. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(8), 3103-3132.
- Siagian, S. P. (2012). *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Susilowati, R., & Azizah, S. N. (2020). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(5), 752–764.
- Tico, R. R., Adam, Y., Amiruddin, A., & Ariawan, A. (2023). Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Gorontalo. *Journal of Technopreneurship on Economics and Business Review*, 4(2), 55-65.
- Virgianty, N. H., & Khasanah, L. I. (2020). PENINGKATAN PADA PERILAKU KERJA INOVATIF MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (SEBUAH STUDI LITERATUR). In *Prosiding Seminar Nasional LP3M* (Vol. 2).
- Wokas, N. G. C., Dotulong, L. O., & Saerang, R. T. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln Kawangkoan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(3), 56-68.