

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *WORKPLACE LEARNING* DAN PERILAKU KERJA INOVATIF PEGAWAI PADA BAPPLITBANGDA KABUPATEN BARITO TIMUR

Linda Susanti

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia

e-mail : lindamulyono63@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *workplace learning* dan perilaku kerja inovatif pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah (Baplitbangda) Kabupaten Barito Timur. Penelitian ini menggunakan metode sensus. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 40 responden, dimana data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebar. Analisisnya didasarkan pada jawaban responden yang diperoleh melalui kuesioner yang didistribusikan oleh peneliti. Teknik analisis data menggunakan analisis *structural equation model* (SEM) *partial least square* (PLS) dengan program SmartPLS 3.2.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workplace learning*; (2) budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *workplace learning*; (3) kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai; (4) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai; dan (5) *workplace learning* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai pada Baplitbangda Kabupaten Barito Timur.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *workplace learning*, perilaku kerja inovatif

Latar Belakang

Secara global, organisasi menjadi lebih kompetitif sebagai konsekuensi dari lingkungan organisasi yang sangat tidak stabil dan persaingan yang ketat. Inovasi adalah salah satu pendorong utama keunggulan kompetitif organisasi. Kemampuan untuk terlibat dalam pemikiran inovatif telah menjadi komponen penting dari kesuksesan sebuah organisasi.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 386 menyatakan bahwa dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah, pemerintah daerah dapat melakukan inovasi dengan cara memotivasi dan memacu kreatifitas perangkat daerah untuk melakukan inovasi dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan. Inovasi dalam organisasi

adalah suatu hal baru berupa apapun yang dapat terjadi di dalam suatu organisasi, inovasi ini selalu berbentuk perubahan yang memberikan kemajuan bagi sebuah organisasi.

Dalam organisasi dan birokrasi pemerintahan, Aparatur Sipil Negara (ASN) mempunyai peran strategis sebagai penggerak inti, untuk mendukung hal tersebut *core values* “berAKHLAK” yang bermakna Akuntabel, Harmonis, Loyal, Adaktif serta Kolaboratif, serta *Employer Branding* ASN “Bangga Melayani Bangsa” resmi diluncurkan oleh Presiden Republik Indonesia Ir. Joko Widodo pada tanggal 22 Juli 2021.

Peluncuran *core value* “berAKHLAK” bertujuan untuk menyeragamkan nilai-nilai dasar (*core value*) bagi seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di

Indonesia, sehingga dapat menjadi fondasi budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional. (<https://asnation.id/core-values-asn-ber-akhlak>).

Pada awalnya dianggap bahwa perilaku inovatif adalah bersifat genetik, namun penelitian Dyer, Gregersen dan Christensen dalam Hidayat dan Rofaida (2021) menyebutkan bahwa perilaku inovatif adalah sesuatu yang dapat dilatih dan dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Secara teoretis banyak faktor untuk mendorong pembentukan perilaku yang inovatif antara lain budaya organisasi, pelatihan serta pendidikan (Fauziah, dkk., 2017) dan salah satu faktor penentu yang dianggap dominan dalam mempengaruhi perilaku inovatif karyawan adalah kepemimpinan transformasional. (Hidayat dan Rofaida, 2021).

Kepemimpinan transformasional merupakan satu dari banyak teori kepemimpinan yang dipercaya mampu membawa angin segar pada perubahan organisasi. Setiap organisasi membutuhkan pemimpin yang mempunyai kapabilitas cukup guna melakukan transformasi. Hal ini sangat diperlukan pada Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Kabupaten Barito Timur dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, salah satunya pembuatan produk perencanaan RPJMD, RKPD, Renstra, Renja dan dokumen lainnya harus dilaksanakan dengan konsekwen dan tepat waktu. Oleh karena itu para pegawai perlu diberikan semangat, antusiasme dan optimisme dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Selain kepemimpinan transformasional, budaya organisasi adalah salah satu peluang untuk membangun sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku pada diri karyawan (Manik dan Megawati, 2019). Agar dapat menjadi tempat munculnya perilaku kerja yang inovatif, organisasi yang berhasil tidak hanya mempunyai budaya yang kuat, tetapi budaya yang kuat sesuai dengan lingkungannya dan mendapat dukungan dari karyawan agar tercipta lingkungan kerja yang baik. Hal ini sangat diperlukan

oleh Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah (Baplitbangda) Kabupaten Barito Timur agar terciptanya motivasi dan semangat kerja di antara pegawai, komunikasi yang lancar, tingginya loyalitas dan kesetiaan pada tugasnya untuk menciptakan Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Kabupaten Barito Timur yang efektif dan kompetitif dalam mencapai visi misi organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya (Felstead, 2005; Hager dan Jhonson, 2009; Silverman, 2003) menemukan budaya organisasi merupakan dasar inisiatif pengetahuan karena dapat mendorong anggota untuk belajar dan berbagi informasi baru.

Pembelajaran berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, pembelajaran di tempat kerja (*workplace learning*) merupakan area penting dari penelitian pengembangan sumber daya manusia (SDM) (Shah dan Gohary, 2022). Daryoush, *et al.*, (2013) menyebutkan perspektif pembelajaran dalam pengembangan sumber daya manusia mendukung fakta bahwa belajar adalah satu-satunya cara untuk mengembangkan sumber daya manusia. Pembelajaran di tempat kerja (*workplace learning*) adalah salah satu alat yang dapat digunakan pemimpin untuk mendapatkan keunggulan kompetitif organisasi. Teori modal manusia menekankan pentingnya sumber daya manusia untuk keuntungan ekonomi setiap organisasi. Miller dan Miller (2020) berpendapat bahwa keterampilan, pengetahuan dan kompetensi terkait dapat mengaktifkan motivasi yang melekat dan dapat menghasilkan pekerjaan yang positif termasuk perilaku kerja yang inovatif. Oleh karena itu, Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Kabupaten Barito Timur harus berusaha untuk selalu memperbaharui pengetahuan dan meningkatkan keterampilan karyawan melalui pembelajaran formal dan informal agar menghasilkan kerja yang positif dan pada akhirnya dapat meningkatkan perilaku kerja yang inovatif pada Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian

Pengembangan Daerah Kabupaten Barito Timur.

Perilaku kerja yang inovatif perlu didukung oleh aktor-aktornya (kepala daerah, kepala perangkat daerah, akademisi dan masyarakat). Inovatif di sini bukan hanya secara digital atau teknologi canggih tetapi berupa pembaruan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, ide dan gagasan yang dikembangkan dalam meningkatkan kinerja sehingga meningkatkan pelayanan publik dan lebih dari itu bisa mengurangi permasalahan dan hambatan yang dapat mengurangi kinerja di masa yang akan datang.

Berdasarkan data yang dihimpun dari Badan Strategi Kebijakan dalam Negeri Kementerian Dalam Negeri, skor Indeks Inovasi Daerah Kabupaten Barito Timur dari tahun 2018-2021 dapat dilihat dari Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Indeks Inovasi Daerah 2018 s/d 2021 Kabupaten dan Kota di Provinsi Kalimantan Tengah

Kabupaten /Kota	Skor Indeks				Kategori
	2018	2019	2020	2021	
Kalimantan Tengah	380	380	73	15,69	Kurang Inovatif
Palangka Raya	100	100	142	30,37	Kurang Inovatif
Barito Selatan	-	-	3	0,56	Kurang Inovatif
Barito Timur	-	-	3	16,37	Kurang Inovatif
Barito Utara	-	-	49	9,00	Kurang Inovatif
Gunung Mas	-	-	193	9,40	Kurang Inovatif
Murung Raya	-	-	154	20,59	Kurang Inovatif
Kapuas	-	-	102	22,53	Kurang Inovatif
Katingan	1220	1240	414	33,12	Inovatif
Kotawaringin Barat	-	6260	3145	53,49	Inovatif
Kotawaringin Timur	-	-	46	46,60	Inovatif
Lamandau	-	-	46	31,54	Inovatif
Pulang Pisau	-	-	3	19,57	Kurang Inovatif
Seruyan	-	-	206	22,29	Kurang Inovatif
Sukamara	-	-	189	44,67	Inovatif

Sumber:(BSKDN Kementerian Dalam Negeri 2018-2021)

Tabel 1 menunjukkan skor Indeks Inovasi Daerah Kabupaten Barito Timur masih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif pegawai di lingkup pemerintah daerah Kabupaten Barito Timur masih rendah.

Studi Literatur

Resource Based View Theory

Resource Based Theory (RBV) merupakan pendekatan dalam menganalisis keunggulan bersaing suatu organisasi berdasarkan pada sumber daya dan kapabilitas suatu organisasi. *Resourced based theory* merupakan salah satu teori yang dapat menjelaskan bagaimana kapabilitas sumber daya dan perusahaan merupakan bagian penting untuk mencapai kinerja karyawan, sehingga terwujud perusahaan yang unggul. Literatur *resources based theory* berfokus pada perspektif perusahaan tentang sumber daya utama dan nilai sumber daya utama dalam hal memberikan keunggulan kompetitif yang tercermin dalam kinerja yang unggul untuk perusahaan (Barney; Amit dan Shoemaker dalam Astrama, 2021).

Sumber daya yang memiliki karakteristik penting sebagai nilai, hambatan untuk duplikasi dan kepantasan, telah diidentifikasi dalam banyak penelitian sebagai aset dan kemampuan yang tidak berwujud (Hall; Smart dan Wolf dalam Astrama, 2021). Keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui aset dan kemampuan tidak berwujud ini kemudian tercermin dalam kinerja yang unggul bagi pemilik perusahaan, dengan kinerja yang unggul. Selanjutnya, peran strategis manajemen ditemukan menjadi bagian integral dari identifikasi, pengembangan dan penyebaran sumber daya utama dan dampaknya terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul (Astrama, Yasa dan Sintasih 2021).

Menurut Barney dalam Astrama (2021) keunggulan bersaing perusahaan dapat bersifat sementara atau berkelanjutan. Keunggulan bersaing sementara adalah keunggulan bersaing yang berlangsung untuk kurun waktu yang sangat singkat. Pandangan ini menunjukkan bahwa setiap keunggulan bersaing yang diperoleh perusahaan tertentu dengan cepat akan diidentifikasi dan ditiru oleh perusahaan lain. Di sisi lain, keunggulan bersaing berkelanjutan dapat bertahan lebih lama.

Pandangan dari pendukung teori *resource based view* (RBV) berpendapat

bahwa organisasi harus melihat ke dalam perusahaan untuk menemukan sumber keunggulan kompetitif daripada melihat lingkungan yang kompetitif. Pandangan berbasis sumber daya (*resource based view*) justru mengatakan bahwa sumber daya internal lebih penting bagi perusahaan dalam mempertahankan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dibangun dengan melibatkan kompetensi khusus seperti melakukan berbagai upaya inovasi termasuk di dalamnya berperilaku inovatif untuk dapat membedakan perusahaan dari perusahaan lainnya dan menghasilkan kinerja yang unggul.

Human Capital Theory

Human Capital (HC) diartikan sebagai representasi dari *stock* pengetahuan individu yang tertanam pada kapabilitas perusahaan secara kolektif untuk memberikan solusi-solusi terbaik dari para karyawan. Dengan kata lain, bisa juga dinyatakan sebagai segala kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam menunjang tugasnya dan dalam mencapai tujuan perusahaan (Bontis dalam Astrama, Yasa dan Sintasih, 2021).

HC memainkan peran yang sangat vital di tingkat individu dan organisasi dalam hal menciptakan nilai dan merangsang pengetahuan dan inovasi baru, juga sebagai katalis yang mengubah pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi. Sebaliknya Mc Craken *et al.*; Bontis *et al.* dalam Astrama, Yasa dan Sintasih (2021) mendefinisikan HC sebagai faktor manusia dalam organisasi, gabungan kecerdasan, keterampilan dan keahlian yang memberikan organisasi ciri khasnya.

Elemen manusia dari organisasi adalah mereka yang mampu belajar, mengubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang jika termotivasi dengan baik dapat memastikan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi.

Teori Perilaku Organisasi

Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam pekerjaan salah satunya ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalitas, dan komitmen terhadap pekerjaan yang

ditekuninya. Daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatan dalam organisasi ditunjukkan oleh komitmen organisasionalnya. Oleh karena itu, komitmen organisasional menimbulkan rasa memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi tempatnya bekerja (Wardiah, 2016). Terjadinya perubahan dalam organisasi mempunyai dampak pada terjadinya perubahan dalam tugas dan kewajiban pegawai (Wardiah, 2016).

Pada dasarnya, manusia adalah komponen atau pendukung utama dalam berjalannya suatu organisasi. Akan tetapi, keadaan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku masing-masing individu yang berada di dalamnya. Perilaku manusia yang berbeda-beda akan mempengaruhi perilaku organisasi (Wardiah, 2016).

Manusia merupakan unsur dasar semua organisasi dan hubungan-hubungan sosial yang menyatukannya. Oleh sebab itu, pengaturan dan pemberdayaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien menjadi sangat penting untuk meningkatkan produktifitas organisasi. Dengan kata lain, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Jika suatu organisasi ingin maju dan berkembang secara dinamis, sangatlah diperlukan orang-orang yang tepat dan berkemampuan tinggi serta sistem kebijakan organisasi yang mendukung efektifitas dan efisiensi organisasi (Wardiah, 2016).

Secara konseptual, Robbin dan Judge dalam Yusuf dan Maliki (2022) memberikan pengertian terhadap perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak individu, kelompok maupun struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud mengaplikasikan pengetahuan tersebut guna memperbaiki efektifitas organisasi.

Ada dua hal fokus perilaku organisasi, yaitu tindakan (*actions*) dan sikap (*attitudes*) dari orang-orang dalam organisasi (Yusuf dan Maliki, 2022). Bidang studi perilaku organisasi ini merupakan ilmu pengetahuan yang diturunkan dari studi tentang tindakan dan

sikap manusia. Perilaku organisasi sebagai ilmu pengetahuan yang dipelajari guna menyelesaikan beberapa masalah perilaku manusia dalam organisasi, menawarkan tantangan untuk memahami berbagai kompleksitas organisasi dan memberi gambaran bahwa studi tentang perilaku organisasi ini menyediakan serangkaian alat yaitu konsep-konsep dan teori-teori yang dapat membantu orang memahami, menganalisis dan menjelaskan perilaku dalam organisasi.

Perilaku Kerja Inovatif

Dalam konsep manajemen strategi dinyatakan bahwa untuk mencapai hasil kinerja yang tinggi, perusahaan-perusahaan maupun organisasi membutuhkan alternatif strategi baru untuk menghadapi persaingan yang sangat kompetitif. Konsep baru ini diharapkan dapat memenuhi berbagai jenis kebutuhan di pasar yang dinamis dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan melalui karyawan, salah satunya adalah perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif dapat tercapai melalui pemanfaatan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki individu guna menghasilkan suatu ide, proses maupun solusi baru.

Perilaku kerja inovatif mengacu pada kontribusi individu dan kelompok dalam organisasi untuk memperkenalkan layanan/produk baru, tugas atau ide terkait pekerjaan untuk berkontribusi pada keseluruhan inovasi dan menghasilkan hasil yang diinginkan (Farrukh, Lee, dan Shazad, 2019). Perilaku kerja inovatif penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam menghadapi lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat dan tidak pasti. Perilaku kerja inovatif bertujuan untuk memajukan efektifitas dan efisiensi keseluruhan organisasi serta praktiknya (Pukienè, 2016). Perilaku kerja inovatif sangat penting karena karyawan adalah sumber utama inovasi dalam organisasi manapun; inovasi mereka akan bekerja menuju kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Abstein dan Speith (2014) berpendapat, mengingat pentingnya perilaku kerja inovatif, organisasi perlu memupuk perilaku inovatif di antara karyawan mereka.

Konsep 'Perilaku Kerja Inovatif' (*Innovative Work Behavior*) semakin populer dalam literatur ilmiah. Karena para ekonom menyebut inovasi sebagai penentu utama daya saing perusahaan, ilmuwan sosial dan psikolog membahas bagaimana inovasi organisasi dapat dipromosikan. Karyawan adalah penggerak penting untuk inovasi organisasi. Mereka memiliki modal pengetahuan yang penting untuk pengembangan inovasi, yang mengambil bentuk 'kombinasi baru' dari kebiasaan, proses, atau produk yang ada. Menciptakan lingkungan yang menstimulasi bagi karyawan untuk memungkinkan potensi inovatif mereka oleh karena itu merupakan tantangan bagi SDM pusat. Literatur tentang konsep 'sistem kerja berkinerja tinggi' atau 'inovasi sosial' menggambarkan pentingnya inovasi berbasis praktik dan berbasis karyawan untuk kelangsungan hidup organisasi (Pot dan Vass dalam Astrama, Yasa dan Sintasih 2021).

Perilaku kerja inovatif karyawan merupakan elemen mendasar yang menentukan keunggulan kompetitif suatu organisasi (Wang et al., 2015 dalam Udin, 2022). Karyawan yang menggambarkan diri mereka sendiri dalam perilaku kerja yang inovatif akan bekerja di berbagai bagian tempat kerja mereka pada titik manapun mereka mengenali peluang, dan mereka juga dapat menerima perubahan yang diusulkan individu hierarkis lainnya. (Malik, 2021 dalam Udin, 2022). Perilaku kerja inovatif dibutuhkan bagi organisasi agar dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam bidang kreatifitas dan mampu menjadikan karyawannya untuk terus menghasilkan terobosan-terobosan baru (Afsar dan Umrani, 2019; Edghiem dan Mouzughy, 2018 dalam Ainulisany dan Radikun, 2022).

Berdasarkan uraian tentang perilaku inovatif di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud perilaku kerja inovatif adalah upaya-upaya bertindak seseorang yang diarahkan untuk menemukan, menghasilkan, memperkenalkan dan mengaplikasikan temuan baru baik berupa ide maupun solusi, teknologi yang

bermanfaat bagi kegiatan atau usaha manusia yang diindikasikan melalui adanya upaya mencari atau melihat kesempatan dan peluang membangun dan mengeluarkan gagasan serta mencari dukungan untuk implementasi dan mewujudkan serta menerapkan gagasan baru.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi telah didefinisikan para pakar dalam cara yang berbeda. Beberapa definisi budaya organisasi dari tinjauan literatur didefinisikan sebagai pola asumsi dasar-diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu karena ia belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap bernilai dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Setiap organisasi pada umumnya memiliki budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai kepercayaan guna menumbuhkan seperangkat praktik manajemen untuk menanggulangi masalah-masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal pada organisasi, dimana aktivitas-aktivitas yang dilakukan tersebut berasal dari nilai-nilai yang dominan ada dalam organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya.

Studi tentang hubungan antara budaya organisasi dan inovasi biasanya berfokus pada budaya inovasi, menemukan hubungan langsung dan positif dengan inovasi (Barbosa, 2014 dalam Astrama, Yasa dan Sintasih 2021). Menurut Kanter penting bagi eksekutif untuk belajar menggunakan budaya organisasi mereka untuk memobilisasi dan memotivasi anggota untuk menjadi kreatif dan inovatif ketika tujuannya adalah untuk menciptakan produk, konsep, dan layanan baru.

Perilaku inovatif individu di tempat kerja adalah dasar dari setiap organisasi berkinerja tinggi, dan dengan demikian studi tentang faktor-faktor yang memotivasi atau memungkinkan perilaku inovatif individu sangat penting. Susanto dalam

Astram (2021) menyatakan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumberdaya manusia dalam menjalankan kewajibannya mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi.

Mangkunegara (2005) dalam bukunya Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia berpendapat bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Hofstede (2001:9) dalam Astrama, Yasa dan Sintasih (2021) mendefinisikan budaya sebagai *the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another*. Yang dimaksud *mind* dalam konsep tersebut adalah *head, heart* dan *hands*, yaitu pemikiran (*thinking*), perasaan (*feeling*), dan tindakan (*acting*), dengan konsekuensi terhadap *beliefs, attitudes* dan *skills*. Budaya melibatkan nilai (*value*) di mana sistem nilai merupakan inti dari budaya, nilai-nilai akan meliputi konsep menyeluruh dari *symbol, heroes* dan *ritual*.

Kesimpulan yang dapat diambil terhadap pendapat tentang teori budaya organisasi yang dikemukakan mengenai elemen dalam budaya organisasi dan tingkatan budaya organisasi bahwa pada hakikatnya, model budaya organisasi yang dikembangkan dari waktu ke waktu memiliki keterkaitan satu sama lain, yaitu meliputi keyakinan, nilai, dan norma yang diakui oleh perusahaan, kemudian diwujudkan dalam bentuk pernyataan tujuan, visi, misi dan strategi yang diyakini harus dicapai. Perwujudan pernyataan tersebut selanjutnya harus dicapai melalui proses nyata yang dipraktikkan dalam organisasi.

Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin dari suatu organisasi menjadi agen perubahan bagi dirinya pribadi dan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin bertugas untuk mengarahkan anggotanya pada bentuk perubahan dan berfokus pada kebijakan perubahan untuk memotivasi perilaku individu, termasuk

diantaranya perilaku yang inovatif. Jenis kepemimpinan yang membuat orang memasukan energi mereka kedalam strategi disebut kepemimpinan transformasional. (Kouzes dan Posner, 2007)

Mengantisipasi kondisi masa depan yang lebih baik, tipe kepemimpinan transformasional dianggap sebagai model alternatif kepemimpinan yang tepat dan adaptif pada lingkungan yang berubahannya cukup cepat. Salah satu teori agen perubahan yang komprehensif adalah teori kepemimpinan transformasional (Insan Nur, 2019). Teori kepemimpinan transformasional awalnya dirumuskan oleh Burns pada tahun 1978 kemudian dikembangkan oleh Bass pada tahun 1985.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti sebuah proses transformasi terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja dan mendorong perubahan kearah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi (Bass, 1985).

Kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari atas nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan asumsi-asumsi mengenai visi dan misi organisasi (Insan, 2009). Premis utama dari teori kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi (Krishnan, 2005). Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang memiliki kharisma (Robbins, 2003).

Kharisma dapat dilihat pada perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya dan memperlakukan karyawan sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli karyawan terhadap organisasi. Pengaruhnya

bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara manusiawi oleh atasannya (Insan, 2009). Teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass (1985) mempelajari bagaimana pemimpin mengubah lingkungan kerja, dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk pencapaian sasaran organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengilhami para pengikutnya untuk tidak mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut (Avolio 1993; Bass 1999). Kepemimpinan transformasional merujuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan pada pengikut untuk mencapai sasaran tersebut (Robbins, 2003).

Teori kepemimpinan transformasional merupakan salah satu teori kepemimpinan yang paling populer, karena pengaruhnya besar terhadap kemajuan organisasi. Pemimpin yang transformatif mampu membuat karyawan mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai visi organisasi (Hansen dan Pihl-thingvad, 2019 dalam Hidayat dan Rofaida, 2021). Hal positif tersebut akhirnya akan berkorelasi positif dengan kinerja individu dan organisasi.

Workplace Learning

Teori modal manusia menekankan pentingnya sumber daya manusia untuk keuntungan ekonomi setiap organisasi (Nufakho, 2004) Selain itu Miller dan Miller (2020) berpendapat bahwa keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi terkait dapat mengaktifkan motivasi organisasi yang melekat dan dapat menghasilkan hasil pekerjaan yang positif termasuk dapat meningkatkan perilaku inovatif. Dalam konteks ini *workplace learning* merupakan area penting dari penelitian pengembangan sumber daya manusia. Melalui *workplace learning* karyawan dapat menghasilkan pekerjaan yang positif serta meningkatkan

keterampilan dan pengetahuan karyawan (Short dan Gray, 2018).

Bekerja saling berhubungan dengan belajar dan sebaliknya, belajar di tempat kerja adalah cara dimana keterampilan ditingkatkan dan pengetahuan diperoleh di tempat kerja. Menurut Collin, *et al.*, (2011:303) dalam Cacciattolo (2015) pembelajaran di tempat kerja (*workplace learning*) dianggap sebagai praktik yang selalu ada yang terjadi melalui kebiasaan.

Workplace Learning adalah semua kegiatan dimana karyawan dapat memperoleh pengetahuan di tempat kerja dan dapat berupa pembelajaran formal, informal dan insidental. Kyndt dan Baert (2013) berpendapat bahwa pembelajaran formal adalah pembelajaran yang direncanakan dan disadari, pembelajaran informal tidak direncanakan dan tidak disengaja, sementara itu pembelajaran insidental dianggap sebagai ketidaksadaran dan konsekuensi dari tindakan dan aktivitas lain (Marsick dan Volpe, 1999).

Gagasan pembelajaran di tempat kerja (*workplace learning*) berakar pada teori konstruktivis sosial, yang menjelaskan bahwa perolehan pengetahuan menggabungkan faktor individu dan sosial (Marsick dan Volpe, 1999). Pembelajaran di tempat kerja (*workplace learning*) membantu individu untuk memperoleh pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan dan meningkatkan kinerja pekerjaan mereka dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang pada gilirannya berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Cerasoli *et al.*, 2018).

Metode Penelitian

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah ASN pada Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Kabupaten Barito Timur. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut (Sugiyono, 2014). Jadi, sampel dalam penelitian ini adalah seluruh ASN pada Baplitbangda Kabupaten Barito Timur sebanyak 40 orang. Metode sampel yang digunakan adalah metode sensus

dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian ini menggunakan metode sensus (sampel jenuh) karena populasi relatif tidak begitu besar dan relatif mudah dijangkau. Dengan metode ini diharapkan mendapatkan hasil yang cenderung mendekati nilai yang sesungguhnya.

Tabel 2. Informasi Deskriptif Sampel

	Kriteria	Jumlah	%
Jenis kelamin	Laki-laki	24	60%
	Perempuan	16	40%
Usia	< 35 tahun	7	17,5%
	35-45 tahun	20	50%
	> 45 tahun	13	32,5%
Jenjang Pendidikan	SLTA	5	12,5%
	Diploma III (DIII)	1	2,5%
	Sarjana (S1)	23	57,5%
	Pasca Sarjana (S2)	11	27,5%

Sumber: data diolah (2022)

Arikunto (2006: 77) menyatakan bahwa penelitian penjelasan merupakan bagian dari penelitian survey, dimana penelitian survey dapat digunakan untuk maksud penjajakan, deskriptif, penjelasan atau konfirmasi, evaluasi, prediksi, operasional dan pengembangan indikator. Jenis penelitian yang termasuk kategori penelitian survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Informasi primer berkenaan dengan variabel penelitian ini dikumpulkan dengan teknik angket/kuesioner.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh antar variabel menggunakan model persamaan struktural (*structural equation modeling*) menggunakan *software* SmartPLS, 3.2.0 dalam menguji pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap *workplace learning* (Y_1) dan perilaku kerja inovatif karyawan (Y_2) pada Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Kabupaten Barito Timur.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan

transfasional dan budaya organisasi terhadap *workplace learning* dan perilaku kerja inovatif pegawai pada Bapplitbangda Kabupaten Barito Timur. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel tersebut, telah diuji menggunakan model persamaan struktural (*structural equation modeling*) menggunakan *software* SmartPLS 3.2.0. Tahap-tahap analisis SEM PLS menurut Ghozali (2021) mengevaluasi *outer model* menggunakan kriteria yaitu : *validitas convergent*, *validitas discriminant* dan *reliabilitas* pada masing-masing variabel.

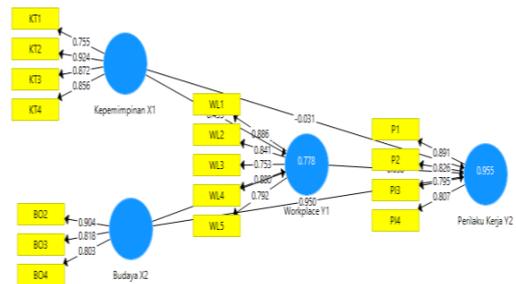
Convergent Validity

Tabel 3. Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	KT1	0,755
	KT2	0,924
	KT3	0,872
	KT4	0,856
Budaya Organisasi (X ₂)	BO2	0,904
	BO3	0,818
	BO4	0,803
Workplace Learning (Y ₁)	WL1	0,886
	WL2	0,841
	WL3	0,753
	WL4	0,880
	WL5	0,792
Perilaku Kerja Inovatif (Y ₂)	PI1	0,891
	PI2	0,826
	PI3	0,795
	PI4	0,807

Sumber: *output* PLS

Convergent Validity dilakukan dengan melihat item reliability (*indicator validitas*) yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor*. *Loading factor* adalah angka yang menunjukkan korelasi antara skor suatu item pertanyaan dengan skor indikator konstruk tersebut. Nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7 dikatakan valid Ghozali (2021). Dalam penelitian ini batas *loading factor* yang digunakan sebesar 0,7.



Gambar 1. Outer Loading
Sumber: *output* PLS

Discriminant Validity

Discriminant validity dilakukan dengan cara melihat nilai *cross loading* pengukuran konstruk. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Suatu model pengukuran memiliki *discriminant validity* yang baik apabila korelasi antara konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator dari konstruk blok lainnya.

Tabel.4. Discriminant Validity

Variabel	X2	X1	Y2	Y1
Budaya Organisasi (X ₂)	0,79	7		
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,79	0,79		
Perilaku Kerja Inovatif (Y ₂)	0,99	0,83	0,79	
Workplace Learning (Y ₁)	0,84	0,82	0,87	0,85

Sumber: *Output* PLS

Reliability

Tabel. 5. Reliability

Construck Reliability and Validity	Croanbach's Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi (X ₂)	0,855	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,881	Reliabel
Perilaku Kerja Inovatif (Y ₂)	0,884	Reliabel
Workplace Learning (Y ₁)	0,876	Reliabel

Sumber: *output* PLS

Uji reliabilitas *Composite Reliability* dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *Croanbach's Alpha*. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *Croanbach's Alpha* diatas 0,70. Hasil output SmartPLS untuk nilai *Croanbach's Alpha* dapat ditunjukkan pada Tabel 5.

Setelah pengujian *outer model* yang telah memenuhi, berikutnya dilakukan pengujian *inner model (model structural)*. *Inner model* dapat dievaluasi dengan melihat *r-square* (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai *t-statistik* dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). Semakin tinggi nilai *r-square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai *path coefficient* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis.

Tabel. 6. R Square

Variabel	R Square
Perilaku Kerja Inovatif (Y ₂)	0,955
Workplace Learning (Y ₁)	0,778

Sumber: output PLS

Hasil penelitian menunjukkan nilai analisis varian R^2 melalui uji determinasi varian didapatkan hasil kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *workplace learning* adalah 0,778 dan hasil uji determinasi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif sebesar 0,955 yang artinya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berkontribusi terhadap *workplace learning* sebesar 77,8% dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berkontribusi terhadap perilaku kerja inovatif sebesar 95,5%.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Workplace Learning.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workplace learning* pada Bappeda Kabupaten Barito Timur. Adanya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap *workplace learning* dapat diartikan semakin baik kepemimpinan transformasional, maka secara statistik pembelajaran di tempat kerja (*workplace*

learning) pada Bappeda Kabupaten Barito Timur semakin baik.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Workplace Learning

Berdasarkan hasil analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis 2 dapat diterima yaitu terdapat pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap *workplace learning* pada Bappeda Kabupaten Barito Timur. Pengaruh budaya organisasi terhadap *workplace learning* adalah semakin baik budaya organisasi maka semakin baik dan efektif *workplace learning* atau pembelajaran di tempat kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku kerja inovatif pegawai. Pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif pegawai adalah semakin baik dan efektif kepemimpinan transformasional maka perilaku kerja inovatif pegawai akan meningkat.

Hal ini konsisten dengan *resource-based view theory* yang menganalisis keunggulan bersaing suatu organisasi berdasarkan pada sumber daya dan kapabilitas suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional memotivasi pengikutnya agar mencapai tingkat prestasi di atas ekspektasi yang dihasilkan. Penelitian Aniza dan Santoso (2020) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan Bank BPR di kota Batam.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan hasil analisis statistik nilai rerata (*mean*) budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif tinggi, analisis deskriptif tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi diketahui indikator yang paling tinggi yang dapat menjelaskan variabel ini adalah aktualisasi diri dan variabel perilaku kerja

inovatif melalui indikator identifikasi peluang dan indikator membuat konsep baru terkait pekerjaan untuk perbaikan. Hal ini dapat menggambarkan bahwa pada Bappeda Kabupaten Barito Timur memiliki budaya organisasi yang mampu memobilisasi dan memotivasi pegawai untuk menjadi kreatif dan inovatif dalam bekerja.

Pengaruh *Workplace Learning* terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan hasil analisis deskriptif tanggapan responden terhadap variabel *workplace learning* melalui indikator yang paling tinggi menjelaskan variabel ini adalah indikator mengembangkan keterampilan tertentu karena adanya perubahan dan tantangan dan variabel perilaku kerja inovatif melalui indikator identifikasi peluang dan indikator membuat konsep baru terkait pekerjaan untuk perbaikan. Hal ini dapat menggambarkan bahwa pada Bappeda Kabupaten Barito Timur pembelajaran di tempat kerja (*workplace learning*) menjadi hal yang penting untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai, baik itu pembelajaran yang bersifat formal, informal maupun situasional karena dengan *workplace learning* yang berjalan dengan baik akan membangkitkan perilaku kerja yang inovatif.

Kesimpulan

Penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workplace learning* yang artinya semakin efektif dan baik kepemimpinan transformasional pembelajaran di tempat kerja (*workplace learning*); (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workplace learning*, yang artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin baik *workplace learning*; (3) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai yang artinya bahwa semakin baik dan efektif kepemimpinan transformasional akan meningkatkan perilaku kerja inovatif pegawai; (4) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terha-

dap perilaku kerja inovatif pegawai, yang artinya bahwa budaya organisasi yang baik akan menumbuhkan perilaku kerja yang inovatif kepada pegawai; dan (5) *workplace learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja pegawai, yang artinya bahwa *workplace learning* yang berjalan baik akan menumbuhkan perilaku kerja yang inovatif pada pegawai Bappeda Kabupaten Barito Timur.

DAFTAR PUSTAKA

- Aniza, P.K., dan Sentoso, A. 2022. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan *Authentic* Terhadap Perilaku Inovatif dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Bank BPR di Kota Batam. *eCo-Buss*, 5 (1).
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelian Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi VI. Rineka Cipta. Jakarta.
- Astrama, M., Yasa, N.M.K., dan Sintaasih, D.K. 2021. *Perilaku Kerja Inovatif, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan: Konsep dan Aplikasi dalam Penelitian*. Media Sains Indonesia. Bandung.
- Avolio, B. J. 1993 & Bass, B.M. 1999. *Transformational Leadership, Charisma and Beyond*. In J. G. Hunt, B.R Baliga, H.P. Dachler & C.A. Schriesheim (Eds), *Emerging Leadership Vistas* (pp.29-49). Lexington, MA : Lexington Books
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. The Free Press. New York.
- Cacciattolo, K. 2015. *Defining Workplace Learning*. European Scientific Journal/Special/ Edition Volume 1.
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2018). *Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis*. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203–230.
- Collin, K. 2011. *Work, Power and Learning in a Risk Filled Occupation*.

- Management Learning, 42(3), pp.301-318.
- Daryoush Younes.,Silong Abu Daud.,Omar Zohara.,Usman Jamilah. 2013. *Improving Job Performance: Workplace Learning is the First Step*. International Journal of Education and Literacy Studies. 1 (1).
- Farrukh, M., Lee, J. W. C., dan Shahzad, I. A. 2019. *Intrapreneurial behavior in higher education institutes of Pakistan: The role of leadership styles and psychological empowerment*. Journal of Applied Research in Higher Education, 11(2), 273–294.
- Fauziah, S., dkk., 2017. Faktor-faktor Dominan yang Mempengaruhi Perilaku Inovatif Karyawan. *Polish Journal of Management Studies (PJMS)*. 16.
- Felstead, A. 2005. *Surveying the Scene : Learning Metaphor, Survey Design and the Workplace Context*. Journal of Education and Work, 18(4), pp359-383.
- Ghozali, Imam. 2021. *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9*. Cetakan Ketiga. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hager, P. dan Jhonsson, M.C. 2009. *Working Outside the Comfort of Competence in a Corrections Centre: Toward Colective Competence*, Human Resource Development International, 12(5), pp. 493-509.
- Hidayat, A.S., dan Rofaida, R. 2021. Peran Kepemimpinan Transformasional dan *Knowledge Sharing* dalam Menstimulasi Perilaku Inovatif di Institusi Pendidikan. Jurnal Ilmu Manajemen, 9 (2).
<https://asnation.id/core-values-asn-ber-akhlak/> diakses tanggal 25 November 2022 pukul 15.30
- Insan, A.Nur. 2019. Kepemimpinan Transformasional: Suatu Kajian Empiris di Perusahaan, Cetakan Pertama. Alfabeta. Bandung.
- Kouzes,J.M., & Posner, B.Z. 2007. *The Leadership Challenge*.
- Krishnan. V.R. 2005. *Transformational Leadership and Outcomes : Role of Relationship Duration*. Leadership & Organization Journal, 26 (5/6), 44257.
- Kyndt, E., & Baert, H. (2013). *Antecedents of employees' involvement in work-related learning: A systematic review*. Review of Educational Research, 83(2), 273–313
- Manik dan Megawawi. 2019. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri. *Pemeliharaan Sumber Daya Manusia*. 4.
- Mangkunegara, A.P.2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, PT. Refika Aditama. Bandung.
- Marsick, V. J., & Volpe, M. (1999). *The nature and need for informal learning*. Advances in Developing Human Resources, 1(3), 1–9.
- Miller, L., & Miller, A. F. (2020). *Innovative work behavior through high-quality leadership*. International Journal of Innovation Science, 12(2), 219–236
- Nafukho, F. M., Hairston, N., & Brooks, K. (2004). *Human capital theory: Implications for human resource development*. Human Resource Development International, 7(4), 545–551
- Pukienė, A. 2016. *Innovative Work Behavior-the role of human resource management and affective commitment*. ISM University of Management and Economics.
- Robbins,S.P. 2003. *Organizational Behaviour : Global and South African Prespective*. Engelwood Cliffs : Prentice Hall.
- Shah, S.H., Shah, S.M.A., El-Gohary, H. 2022. *Nurturing Innovative Work Behavior through Workplace Learning among Knowledge Workers of Small and Medium Businesses*. Journal of Knowledge Economy.
- Short, H. J., & Gray, D. E. (2018). *HRD in SMEs: A research agenda whose time*

- has come*. Human Resource Development Quarterly, 29(1), 7–13.
- Silverman, M. 2003. *Supporting Workplace Learning: A Background Paper for IES Research Network Members*. The Institute for Employment Studies, pp.1-22.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Cetakan ketiga. Alfabeta Bandung.
- Udin, S.M. 2022. *Transformational Leadership and Innovative Work Behavior : Testing the Mediation Role of Knowledge Sharing and Work Passion*. Jurnal Dinamika Manajemen, 13 (1) 146-160.
- Wardiah, M.L. 2016. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama. CV Pustaka Setia. Bandung.
- Yusuf, F.A., dan Maliki, B.I. 2022. *Perilaku Organisasi*, Cetakan ke-1. Raja Grafindo Persada. Depok.