

**PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK MELALUI
GAYA KEPEMIMPINAN INOVATIF, PERILAKU KERJA
INOVASI DAN IKLIM INISIATIF DI PEMERINTAHAN DESA
DAN KELURAHAN DI KABUPATEN BLORA**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



**Disusun oleh :
AGUNG HERI SUSANTO
NIM.20402300008**

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2024**

Halaman Pengesahan :

**PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK MELALUI
GAYA KEPEMIMPINAN INOVATIF, PERILAKU KERJA
INOVASI DAN IKLIM INISIATIF DI PEMERINTAHAN DESA
DAN KELURAHAN SE KABUPATEN BLORA**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Tanggal 18 Mei 2024

Pembimbing

Pembimbing

Prof. Dr. Hera Sulistyono, SE, M.Si

NIDN. 0605106702

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK MELALUI
GAYA KEPEMIMPINAN INOVATIF, PERILAKU KERJA
INOVASI DAN IKLIM INISIATIF DI PEMERINTAHAN DESA
DAN KELURAHAN SE KABUPATEN BLORA**


Disusun Oleh:
AGUNG HERI SUSANTO

NIM: 20402300008

SUSUNAN DEWAN PENGUJI


Pembimbing

Penguji I


Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si
NIDN. 0605106702


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIDN. 0628066301

Penguji II


Drs. Bedjo Santoso, MT, Ph.D
NIDN. 0629026002

Ketua Program Studi Magister Manajemen


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIDN. 0628066301

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : AGUNG HERI SUSANTO
NIM : 20402300008
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik Melalui Gaya Kepemimpinan Inovatif, Perilaku Kerja Inovasi dan Iklim Inisiatif di Pemerintahan Desa dan Kelurahan Se Kabupaten Blora” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan.

Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 18 Mei 2024

Pembimbing

Yang menyatakan,

Prof.Dr.Heru Sulistyو,SE,M.Si

NIDN. 0605106702

AGUNG HERI SUSANTO

NIM.20402300008

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : AGUNG HERI SUSANTO
NIM : 20402300008
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN
Fakultas : EKONOMI

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas ~~Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi*~~ dengan judul :

PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN INOVATIF, PERILAKU KERJA INOVASI DAN IKLIM INISIATIF DI PEMERINTAHAN DESA DAN KELURAHAN DI KABUPATEN BLORA

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 18 Mei 2024
Yang menyatakan,



(Agung Heri Susanto)

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak kepemimpinan inovatif, perilaku kerja inovatif, iklim inisiatif, dan kinerja pelayanan publik yang berkualitas. Metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* yang melibatkan populasi sebanyak 295 Kepala Desa dan Kelurahan dari 16 Kecamatan di Kabupaten Blora. Sampel penelitian ini terdiri dari 102 responden yang dipilih dari Kepala Desa di 16 Kecamatan Kabupaten Blora dengan menggunakan teknik sampling *proporsional stratified random sampling*. Pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner yang dirancang untuk mengukur variabel-variabel yang disebutkan sebelumnya. Pengukuran dilakukan menggunakan skala interval 1 hingga 5, yang berkisar dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan inovatif memberikan dampak positif melalui dua faktor utama: perilaku kerja inovatif dan iklim inisiatif. Dengan demikian, gaya kepemimpinan inovatif bukan hanya menjadi model kepemimpinan yang efektif, tetapi juga merupakan kunci dalam menciptakan transformasi positif dalam pelayanan publik, yang berujung pada peningkatan kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan desa.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan inovatif kepala desa berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan perilaku inovasi kerja, kinerja pelayanan publik, dan iklim inisiatif. Selain itu, perilaku inovasi kerja dan iklim inisiatif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan publik. Dengan demikian, temuan ini memberikan kontribusi penting bagi pemahaman tentang pentingnya kepemimpinan inovatif dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di tingkat desa.

Kata Kunci : kepemimpinan inovatif; perilaku kerja inovatif; iklim inisiatif; kinerja pelayanan publik yang berkualitas

ABSTRACT

This research aims to investigate the impact of innovative leadership, innovative work behavior, initiative climate, and quality public service performance. The research method used is explanatory research involving a population of 295 Village Chiefs from 16 Districts in Blora Regency. The sample of this study consists of 102 respondents selected from Village Chiefs in 16 Districts of Blora Regency using proportional stratified random sampling technique. Primary data collection was conducted through a questionnaire designed to measure the aforementioned variables. Measurement was done using a 1 to 5 interval scale, ranging from Strongly Disagree (SD) to Strongly Agree (SA). Data analysis was performed using Partial Least Square (PLS) method.

The research findings indicate that innovative leadership practices have a positive impact through two key factors: innovative work behavior and initiative climate. Thus, innovative leadership style not only becomes an effective leadership model but also a key to creating positive transformation in public services, leading to increased satisfaction and trust of the community in village governance.

The results of hypothesis testing show that the innovative leadership style of village chiefs has a positive and significant effect on improving innovative work behavior, public service performance, and initiative climate. Additionally, innovative work behavior and initiative climate also have a positive and significant effect on improving public service performance. Thus, these findings provide an important contribution to understanding the importance of innovative leadership in enhancing the quality of public services at the village level.

Keywords: innovative leadership; innovative work behavior; initiative climate; quality public service performance

KATA PENGANTAR

السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat taufiq dan hidayahnya yang telah diberikan oleh-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik Melalui Gaya Kepemimpinan Inovatif, Perilaku Kerja Inovasi Dan Iklim Inisiatif Di pemerintahan Desa dan Kelurahan Se Kabupaten Blora”, sebagai salah satu persyaratan yang wajib dipenuhi oleh mahasiswa guna memperoleh gelar Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Tak lupa juga penulis panjatkan Sholawat serta salam bagi junjungan Nabi Agung Muhammad SAW. yang menjadikan pedoman bagi kehidupan umat muslim di seluruh dunia. Penulis menyampaikan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya terhadap berbagai kalangan serta pihak yang telah memberikan dorongan dalam menyusun penulisan skripsi ini, antara lain:

1. Ibu saya (Hj.Sukismi suaibah), Istri tercinta (dokter Retno Dewi.R), serta tiga buah hati saya (Aredea Aski Nuzha Rosyada, Aretsani Qoida Nasyifa, Naura Tunggadewi Arenida) yang selalu memberikan kekuatan dan dorongan dalam menjalankan Tesis ini, sehingga penulis mendapatkan suatu motivasi dalam hidupnya.
2. Bapak Prof.Dr. H. Ibnu Khajar, SE, M.Si, Ketua Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unisula Semarang.
3. Bapak Prof.Dr. Heru sulisty,SE,M,Si , selaku Dosen pembimbing.
4. Bapak Drs. Bedjo Santoso,MT,Ph.d, Selaku Dosen Penguji.
5. Sahabat dan teman-teman Angkatan kelas 78C yang selalu memberikan informasi terbaik serta memberikan pengarahan dalam penulisan Tesis, dan tak lupa juga selalu memberikan nasehat-nasehat kepada penulis, sehingga penulis terdorong untuk cepat menyelesaikan penulisan Tesis.
6. Seluruh pihak dan kalangan yang telah banyak membantu dalam penulisan Tesis ini, tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, penulis mengucapkan banyak terimakasih, hingga penulis mendapatkan gelar Magister Manajemen.

Akhir kata penulis ucapkan terimakasih, semoga Tesis ini dapat berguna bagi kita semua, dan memberikan banyak manfaat bagi setiap orang yang membutuhkan ilmu pengetahuan serta bahan-bahan informasi.

وَالسَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1. Kinerja Pelayanan Publik	11
2.2. Kepemimpinan inovatif (Innovative Leadership)	12
2.3. Budaya kerja inovatif (Innovative Work Behaviour).....	14
2.4. Iklim Inisiatif (climate initiative)	16
2.5. Pengaruh antar variable dan perumusan hipotesis.....	18
2.6. Model Empirik Penelitian	22
BAB III METODE PENELITIAN.....	23
3.1. Jenis Penelitian	23
3.2. Jenis Data	23
3.3. Metode Pengumpulan Data	24
1.4. Populasi dan Sampel	25
1.5. Variabel dan Indikator	28
1.6. Teknik Analisis Data	30
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	36
4.1. Deskripsi Responden	36
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	38
4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)	50

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	53
4.6. Pembahasan	62
BAB V PENUTUP.....	69
5.1. Simpulan.....	69
5.2. Implikasi Teoritis	70
5.3. Implikasi Manajerial.....	71
5.4. Keterbatasan Penelitian	73
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	73
Daftar Pustaka	75
Lampiran 1 Kuestioner Penelitian.....	81
Lampiran 2. Deskripsi Responden	86
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	87
Lampiran 4. Full Model PLS	89
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	90
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	93
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	94



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan dan pemerintahan adalah dua konsep utama yang perlu dibedakan (Kartono, 2008). Kepemimpinan sering diartikan sebagai keterampilan pemimpin dalam memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan, sementara pemerintahan adalah struktur atau institusi di mana pemerintah berinteraksi dengan rakyatnya. Masih menurut Kartono (2008), Kepemimpinan dalam konteks Pemerintahan mencakup kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi orang lain dalam tugas pemerintahan.

Kepemimpinan pemerintahan di suatu wilayah dipengaruhi oleh kapabilitas setiap pemimpin, yang mencakup kemampuan melaksanakan tugas pemerintahan sesuai dengan kebutuhan rakyat dan tuntutan masyarakat global (Alma'arif, 2015). Dalam menghadapi perubahan zaman, penting bagi seorang pemimpin untuk memahami aspirasi rakyat dan membaca tren yang berkembang. Komunikasi timbal balik yang efektif menjadi kunci dalam memahami keinginan masyarakat yang dipimpin.

Proses interaksi ini membantu pemimpin memahami hakikat keinginan dan realitas yang dihadapi oleh masyarakat. Dengan pemahaman ini, pemimpin dapat melakukan inovasi dan kreativitas dalam menjalankan pemerintahan, baik dalam penyelesaian masalah, pengembangan program, maupun perencanaan penataan kota ke depannya (Nihayati et al., 2023). Keseluruhan,

kepemimpinan dalam pemerintahan membutuhkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan serta kemauan untuk berinovasi guna mencapai kepentingan dan kebutuhan masyarakat secara efektif (Alma'arif, 2015).

Salah satu faktor yang memiliki peran dalam membentuk kinerja organisasi adalah gaya kepemimpinan (Bass, 1987; H. ur R. Khan et al., 2018; Patiar & Wang, 2020). Seiring dengan perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, dibutuhkan kesiapan pemimpin agar perusahaan tetap bertahan. Model kepemimpinan terbaru salah satunya adalah *Innovative Leadership* yang akan memainkan peran penting bagi setiap organisasi. *Innovative Leadership* merujuk pada gaya kepemimpinan yang mendorong inovasi dan kreativitas di dalam organisasi atau tim yang dipimpin (Bednall et al., 2018). Pemimpin yang mengadopsi pendekatan ini secara aktif mendorong ide-ide baru, menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen, dan memotivasi anggota tim untuk berpikir di luar batas-batas konvensional (Bowen et al., 2013).

Seorang pemimpin yang inovatif akan mampu memberikan inspirasi kepada karyawannya untuk selalu memikirkan ide-ide baru sehingga dengan banyaknya ide baru tujuan suatu perusahaan lebih mudah dicapai secara efektif dan efisien daripada menggunakan strategi yang sama terus menerus (Javed et al., 2019). Dalam pemerintahan, kreativitas tingkat organisasi diartikan sebagai penciptaan produk, layanan, ide, prosedur, atau proses baru yang berharga dan bermanfaat bagi masyarakat (Turner et al., 2022).

Pemimpin yang kreatif cenderung percaya diri, antusias, dominan, dan impulsif (Pope, 2005). Seseorang yang kreatif menghargai ide dan imajinasi yang tidak biasa, ingin tahu, dan mengembangkan luas, dan sebagai ragam pengalaman. Sebaliknya, individu yang memiliki kreativitas rendah akan lebih konvensional, menjalankan kepemimpinannya seperti kebiasaan pebertahan pada kenyamanan daripada harus berada dalam situasi yang baru dan ambigu, serta tidak menyukai tantangan dengan hal yang baru.

Hasil penelitian terdahulu terkait peran kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan masih menyisakan kontroversi hasil. Diantaranya adalah seperti yang disebutkan oleh (Ahmad et al., 2009) bahwa tidak semua aspek dari kepemimpinan transformasional menunjukkan korelasi positif dan signifikan dengan kualitas layanan, namun, temuan ini kontras dengan hasil penelitian lain yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap kualitas layanan publik, sebagaimana diungkapkan oleh (Ghofar & Tola, 2018).

Meskipun beberapa penelitian terbaru telah mulai mengeksplorasi sifat kepemimpinan inovatif dari perspektif kualitatif (Mainemelis et al., 2015; Rosing et al., 2011) masih sedikit upaya yang dilakukan untuk secara sistematis mengembangkan konstruksi kepemimpinan yang dapat sepenuhnya mencakup aspek-aspek terkait inovasi. Beberapa penelitian yang telah mencoba melibatkan hal ini terbatas pada pengamatan literatur kritis pada tingkat individu yang memiliki batasan dalam ukuran sampel dan validitasnya (Contreras et al., 2022) atau memiliki hasil uji validitas prediktif yang kecil

(Khalili, 2017). Selain kontadiksi hasil penelitian tersebut yang membuka peluang riset yang sangat menarik, kemudian, kelangkaan hasil penelitian terkait kepemimpinan inovatif terhadap kinerja pelayanan masih sangat sulit ditemukan. Sehingga hal ini masih membuka peluang penelitian yang sangat lebar untuk meneliti peran kepemimpinan inovatif terhadap kinerja pelayanan pemerintahan Desa.

Kepemimpinan bukan satu satunya aspek yang mempengaruhi kinerja pelayanan, namun, kemampuan untuk terus-menerus menghasilkan inovasi dalam produk, layanan, dan proses kerja juga merupakan aspek krusial bagi organisasi (Prakash, 2019). Jong & Hartog (2008) mendefinisikan *Innovative Work Behavior (IWB)* sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk memulai dan dengan sengaja memperkenalkan (dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi) ide, proses, produk, atau prosedur baru dan bermanfaat.

Salah satu indikator kinerja birokrasi dapat dilihat dari kemampuan aparatur desa dalam melaksanakan tugas mereka, khususnya dalam pelayanan proses E-KTP kepada masyarakat. Dalam konteks ini, kantor desa berperan sebagai pelaksana yang termasuk dalam struktur birokrasi, memiliki tugas dan wewenang dalam sektor pelayanan publik. Proses penerbitan E-KTP dianggap sebagai hal yang sangat relevan dengan kehidupan masyarakat. Meskipun terlihat sebagai hal yang sederhana, E-KTP memiliki peran yang krusial dalam administrasi kependudukan.

E-KTP dianggap sebagai elemen yang sangat dekat dengan masyarakat karena berkaitan dengan legitimasi seseorang sebagai warga negara di wilayah

Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Sesuai dengan Keputusan Presiden Nomor 52 Tahun 1997, setiap penduduk yang berusia 17 tahun atau lebih, termasuk yang sudah menikah namun usianya belum mencapai 17 tahun, berhak mendapatkan E-KTP. Oleh karena itu, data yang diperoleh dari kantor desa terkait dengan langkah-langkah dalam proses pembuatan E-KTP sangat penting.

Proses ini dimulai dengan mengajukan permohonan tertulis ke kecamatan, dengan mengisi formulir yang telah disediakan dan melampirkan persyaratan, termasuk surat pengantar dari kepala desa. Dengan mengikuti prosedur dan memenuhi persyaratan ini, setiap individu memiliki hak untuk memperoleh E-KTP.

Tabel 1
Jumlah Perekaman KTP Elektronik Kabupaten Blora
Per 31 Desember 2022

No	Wilayah	Jumlah Penduduk Wajib KTP	Jumlah Perekaman	Jumlah belum terekam
1	Jati	40,165	39,210	955
2	Randu Blatung	63,423	61,800	1,623
3	Kradenan	33,392	32,488	904
4	Kedungtuban	47,185	46,167	1,018
5	Cepu	59,656	58,226	1,430
6	Sambong	22,551	22,044	507
7	Jiken	31,786	31,072	714
8	Jepon	51,083	49,945	1,138
9	Blora	74,761	72,921	1,840
10	Tunjungan	39,048	38,020	1,028
11	Banjarejo	49,914	48,641	1,273
12	Ngawen	48,925	47,785	1,140
13	Kunduran	53,865	52,661	1,204
14	Todanan	51,615	50,430	1,185

15	Bogorejo	20,905	20,520	385
16	Japah	29,117	28,412	705
	Jumlah	717,391	700,342	17,049

Kinerja pemerintah desa diukur sebagai indikator sejauh mana target, termasuk kuantitas, kualitas, dan waktu yang diinginkan, telah tercapai sesuai dengan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa maupun UU No.23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Pemerintah desa dan kelurahan berperan sebagai pengelola urusan pemerintahan tingkat dasar, mengurus dan mengatur kepentingan warganya. Kepala desa dan Lurah beserta stafnya bertindak sebagai pelaksana tugas pemerintahan desa dan Kelurahan dengan harapan mampu menjalankan tanggung jawabnya secara efektif, bertujuan untuk menciptakan kesejahteraan dan pembangunan masyarakat yang optimal. Banyak masyarakat mengeluhkan kinerja petugas dalam menyediakan layanan terkait pengurusan E-KTP di Kantor Desa dan kelurahan terutama terkait rendahnya inisiatif dan pelayanan yang diberikan petugas. Pelayanan E-KTP sering menghadapi kendala karena petugas pemerintahan desa tidak selalu memahami cara memberikan pelayanan yang baik. Pelayanan yang diberikan oleh pemerintah Desa kelurahan di Kabupaten Blora masih kurang memuaskan, terutama terkait dengan administrasi surat menyurat, layanan E-KTP, dan permasalahan yang muncul di tengah masyarakat.

Inovasi saja belum cukup untuk mendorong kualitas pelayanan public, Iklim inisiatif memiliki peran yang sangat penting dalam konteks pelayanan publik (Yu et al., 2018). Selain itu, iklim inisiatif juga menciptakan

keterlibatan yang lebih kuat di antara pegawai, karena mereka merasa memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas pelayanan (Aslam et al., 2022). Dengan mendorong inisiatif, pemerintah desa Kelurahan dapat mencapai efisiensi operasional, merespons kebutuhan masyarakat dengan lebih cepat, dan membangun citra positif yang memberikan kepercayaan kepada warga setempat terhadap pemerintahannya. Sehingga, harapannya iklim inisiatif bukan hanya menjadi aspek budaya organisasi, tetapi juga kunci keberhasilan dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas di tingkat desa Kelurahan.

1.2. Rumusan Masalah

Selain adanya fenomena gap diatas, dan perbedaan penelitian antara peran kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan sehingga rumusan permasalahan dalam studi ini adalah “Gaya kepemimpinan inovatif dalam meningkatkan kinerja Pelayanan Publik melalui perilaku kerja inovasi dan iklim inisiatif di Pemerintahan Desa dan Kelurahan se Kabupaten Blora” Sehingga pertanyaan yang muncul (*research question*) adalah ;

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan inovatif terhadap perilaku inovasi kerja?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan inovatif terhadap kinerja pelayanan publik?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan inovatif terhadap iklim inisiatif?

4. Bagaimana pengaruh perilaku inovasi kerja terhadap kinerja pelayanan publik?
5. Bagaimana pengaruh iklim inisiatif terhadap kinerja pelayanan publik?

1.3. Tujuan Penelitian

- 1) Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan inovatif terhadap perilaku inovasi kerja
- 2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan inovatif terhadap kinerja pelayanan publik
- 3) Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan inovatif terhadap iklim inisiatif
- 4) Mengetahui dan menganalisis pengaruh perilaku inovasi kerja terhadap kinerja pelayanan publik
- 5) Mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim inisiatif terhadap kinerja pelayanan public

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dalam penelitian yang akan dilaksanakan ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Untuk memberikan sumbangan pikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan terutama mengenai manajemen sumber daya manusia. Integrasi teoritis ini dapat membantu memahami bagaimana variabel-

variabel ini saling berinteraksi dan saling memengaruhi dalam mendukung peningkatan kinerja.

- b. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan management SDM terutama terkait dengan Peningkatan Kinerja pelayanan public melalui kepemimpinan inovatif. Penggabungan konsep-konsep perilaku kerja inovasi dan iklim inisiatif dapat memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang peran kepemimpinan inovatif terhadap kinerja pelayanan public yang berkualitas.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi individu. Penelitian dapat memberikan individu wawasan tentang faktor-faktor yang dapat mendorong kinerja pelayanan public yang berkualitas.
- b. Bagi organisasi. Dengan pemahaman lebih baik tentang bagaimana kepemimpinan yang inovatif dapat mendorong perilaku kerja inovasi dan iklim inisiatif, organisasi dapat mulai menata Kembali budaya kerja yang dapat berdampak pada kinerja pelayanan public yang berkualitas.
- c. Bagi Akademisi. Akademisi dapat memanfaatkan hasil penelitian untuk memperkaya kurikulum dan memberikan wawasan lebih mendalam kepada mahasiswa yang belajar terkait kinerja pelayanan public yang berkualitas pada pemerintahan desa dan manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini diharapkan mampu membantu akademisi dalam pengembangan teori dan model baru yang dapat digunakan sebagai

landasan bagi penelitian lebih lanjut di bidang kinerja pelayanan public yang berkualitas pada pemerintahan.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Pelayanan Publik

Menurut (Hidayani, 2016) kinerja, atau prestasi kerja, mengacu pada hasil kerja seseorang pegawai dalam hal kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja juga mencakup pelaksanaan kerja, pencapaian, atau unjuk kerja (Sakban et al., 2019). Penilaian kinerja personil melibatkan penilaian terhadap pekerjaan seseorang, yang memerlukan penetapan standar kerja (Ardian, 2020). Pelayanan publik, di sisi lain, merujuk pada kegiatan atau serangkaian kegiatan yang bertujuan memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan (Dwiyanto, 2008). Pelayanan publik disediakan oleh penyelenggara pelayanan, seperti institusi negara, korporasi, lembaga independen, dan badan hukum lainnya yang dibentuk khusus untuk kegiatan pelayanan public (Resdiana, 2016).

Aparat adalah jenis organisasi yang dirancang untuk mengejar tugas administratif besar dengan mengkoordinasikan pekerjaan dari banyak orang secara sistematis (Bina et al., 2023). Dengan demikian, kinerja pelayanan publik dapat diartikan sebagai prestasi, pelaksanaan, pencapaian, atau hasil pelayanan yang diberikan oleh para Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau aparatur pemerintah pusat/daerah, BUMN/BUMD untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Penelitian ini menilai kinerja pelayanan publik dari perspektif manajemen, melibatkan aktivitas organisasi pemerintah dan pegawai dalam

memberikan pelayanan. Elemen-elemen indikator yang membentuk variabel kinerja pelayanan publik disusun dalam lima dimensi kualitas pelayanan publik, yaitu keandalan, ketanggapan, keyakinan, perhatian, dan berwujud, seperti yang dikemukakan oleh (Parasuraman et al., 1985; Zeithaml et al., 2002).

2.2. Kepemimpinan inovatif (*Innovative Leadership*)

Kepemimpinan inovatif adalah suatu gaya kepemimpinan yang difokuskan pada motivasi tim untuk berpikir kreatif, mengembangkan ide-ide baru, dan mendorong perubahan positif di dalam organisasi (Khalili, 2017). Salah satu manfaat utama dari kepemimpinan inovatif adalah merangsang inovasi (Vermeulen et al., 2020). Pemimpin inovatif mendorong anggota tim untuk berpikir kreatif, menghasilkan ide-ide baru, serta mencari solusi inovatif untuk mengatasi berbagai masalah yang dihadapi (Bednall et al., 2018). Kepemimpinan inovatif memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan bakat mereka (Bowen et al., 2013). Dengan menggalakkan kolaborasi dan memberikan ruang bagi ide-ide kreatif, pemimpin inovatif dapat membantu anggota tim untuk tumbuh dan berkembang (Somsueb et al., 2019).

Pemimpin inovatif adalah individu yang mampu memberikan inspirasi dengan memberikan gagasan sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan kondisi eksternal dan mencapai tujuannya (M. M. Khan et al., 2020). Karena peran pemimpin memiliki pengaruh besar dalam suatu organisasi, pemimpin inovatif mampu menggerakkan anggota lainnya agar

berpikir secara kreatif karena memiliki kemampuan luar biasa dalam mengidentifikasi dan mengembangkan peluang (Somsueb et al., 2019). Selain itu, memiliki kemampuan dalam memengaruhi orang di sekitarnya agar berpikir inovatif, kreatif, dan solutif (Bednall et al., 2018).

Seorang pemimpin inovatif memiliki peran penting dalam memberikan inspirasi dan gagasan, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan kondisi eksternal dan mencapai tujuannya (Bednall et al., 2018). Kemampuan pemimpin inovatif dalam mengidentifikasi dan mengembangkan peluang sangat luar biasa (Mutonyi et al., 2020). Pemimpin ini juga mampu memengaruhi orang di sekitarnya agar berpikir inovatif, kreatif, dan solutif sehingga organisasi dapat memanfaatkan berbagai peluang yang muncul (Khalili, 2017). Lebih dari itu, seorang pemimpin inovatif bukan hanya memberikan gagasan kreatif, tetapi juga mendorong anggotanya untuk berperan aktif dalam melaksanakan hal yang serupa (Almatrooshi et al., 2021). Proses kepemimpinan inovatif umumnya melibatkan empat tahapan dasar, yaitu mendukung generasi ide, mengidentifikasi inovasi, mengevaluasi inovasi, dan melaksanakan ide-ide inovatif (Tongrugjun et al., 2023).

Sehingga disimpulkan bahwa kepemimpinan inovatif dapat didefinisikan sebagai suatu gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk memotivasi dan membimbing timnya agar dapat berpikir kreatif, menghasilkan ide-ide baru, serta mendorong dan mendukung implementasi perubahan positif dalam organisasi. Pengukuran kepemimpinan inovatif dalam penelitian ini melibatkan empat tahapan dasar,

yaitu mendukung generasi ide, mengidentifikasi inovasi, mengevaluasi inovasi, dan melaksanakan ide-ide inovatif (Tongrugjun et al., 2023).

2.3. Budaya kerja inovatif (*Innovative Work Behaviour*)

Perilaku Kerja Inovatif atau *Innovative Work Behavior* adalah perilaku individu yang bertujuan untuk memperkenalkan ide, proses, produk, atau prosedur baru yang bermanfaat bagi kelompok atau organisasi (De Jong & Den Hartog, 2010). *Innovative behavior* merupakan kinerja organisasional individu atau kelompok dalam situasi masalah, seperti ide berdasarkan pengalaman masa lalu atau ide atau solusi inovatif yang belum ada sebelumnya, serta kemampuan untuk mendapatkan dukungan untuk menghasilkan model yang dapat diimplementasikan (Cangialosi et al., 2020). Perilaku inovatif mengacu pada pengenalan dan aplikasi ide, produk, proses, dan prosedur baru dalam peran kerja, unit kerja, atau organisasi seseorang (Khan et al., 2020). Perilaku inovatif dapat dilakukan baik oleh anggota organisasi secara individu maupun kelompok individu dalam suatu organisasi (Jj. P. J. de Jong & Hartog, 2008).

Innovative Work Behavior berbeda dari kreativitas karyawan yang hanya melibatkan produksi ide-ide baru dan bermanfaat terkait produk, layanan, proses, dan prosedur karena *Innovative Work Behavior* mencakup pula akan implementasi ide (Javed et al., 2019). Berbeda dengan kreativitas, *Innovative Work Behavior* secara eksplisit dimaksudkan untuk memberikan beberapa bentuk manfaat dengan beberapa komponen terapan yang lebih jelas dan diharapkan menghasilkan output inovatif (Kmieciak, 2020). Kreativitas dapat dilihat sebagai komponen krusial dari *Innovative Work Behavior* yang

paling jelas terlihat pada awal proses inovasi (Pernah et al., 2000). (J. De Jong & Den Hartog, 2010) membedakan empat dimensi perilaku kerja inovatif, dan memberi label pada dimensi tersebut sebagai eksplorasi ide, generasi ide, advokasi ide, dan implementasi ide.

Innovative Work Behaviour (IWB) merujuk pada inisiatif individu untuk memulai ide baru atau bermanfaat dengan tujuan untuk meningkatkan produk atau proses yang sudah ada (Pukkeeree et al., 2020). *Employee Innovative Behavior* mengacu pada suatu proses lengkap di tempat kerja, di mana individu menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide baru (Faraz et al., 2019). Budaya organisasi yang mendukung perilaku inovatif mendorong pengambilan risiko dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Hughes et al., 2018). Terdapat tujuan dan penghargaan tertentu untuk inovasi, serta memberikan keamanan psikologis terkait produksi ide-ide (Stanescu et al., 2020).

Stan et al (2014) mendefinisikan IWB sebagai 'kemauan' seorang karyawan untuk mengembangkan inovasi. Istilah "kemauan" terdengar seolah-olah merujuk pada sikap atau niat karyawan lebih dari perilaku efektif karyawan. Bos-Nehles et al (2017) menjelaskan perilaku kerja inovatif dengan merujuk pada berbagai kegiatan yang mungkin termasuk sebagai perilaku kerja inovatif yang terkait dengan generalisasi dan pengembangan ide, pencarian dukungan, dan implementasi efektif inovasi di tempat kerja. Perilaku kerja inovatif menunjukkan sifat relatif dari kebaruan dengan

menyatakan bahwa ide yang baru dan yang berkontribusi pada kinerja organisasi (Almulhim, 2020).

Perilaku kerja inovatif juga didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang bertujuan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan/atau mengaplikasikan (dalam peran, kelompok, atau organisasi) ide, proses, produk, atau prosedur baru, yang diinginkan untuk memberikan manfaat bagi unit penerima yang relevan (Grošelj et al., 2020). Perilaku kerja inovatif merupakan proses multi-tahap dan iteratif mulai dari generasi ide hingga implementasi (Akram et al., 2020). De Jong & Den Hartog (2010) menyoroti empat urutan langkah yang berkontribusi pada IWB, seperti pengenalan masalah, generasi ide, promosi, dan realisasi.

Sehingga perilaku kerja inovatif disimpulkan sebagai perilaku karyawan yang bertujuan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan/atau mengaplikasikan ide, proses, produk, atau prosedur baru, yang diinginkan untuk memberikan manfaat bagi organisasi. IWB diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh De Jong & Den Hartog (2010) yaitu pengenalan masalah, generasi ide, promosi, dan realisasi.

2.4. Iklim Inisiatif (*climate initiative*)

Konsep iklim inisiatif bersumber dari teori orang-situasi, yang mengusulkan bahwa lingkungan organisasi internal dapat berperan sebagai penguat atau hambatan dalam upaya karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Baer & Frese, 2003). Ketika terdapat tingkat iklim inisiatif yang

tinggi, karyawan cenderung lebih proaktif dan berorientasi pada perubahan, terutama terkait dengan praktik *Total Quality Management (TQM)* yang bersifat lembut seperti pelatihan, kerjasama tim, keterlibatan, dan pemberdayaan (Vihari et al., 2022). Faktor-faktor ini berpotensi berkontribusi pada munculnya perilaku inovatif di tempat kerja (Baer & Frese, 2003).

Raub et al (2012) merumuskan konsep iklim inisiatif, mendefinisikannya sebagai derajat persepsi karyawan terhadap sejauh mana perilaku yang mandiri, berorientasi pada perubahan, berfokus jangka panjang, dan gigih didorong dan dihargai oleh manajemen. Iklim inisiatif dianggap sebagai sumber motivasi organisasional yang kuat untuk mendorong keterlibatan karyawan (Aslam et al., 2022). Signifikansinya terletak dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, karena persepsi positif terhadap dukungan manajemen terhadap inisiatif dapat membuat karyawan merasa berani tanpa mempertimbangkan konsekuensi negatif dalam kejadian kegagalan (Do et al., 2022).

Iklim inisiatif dapat diartikan sebagai tingkat pemahaman karyawan terhadap sejauh mana perilaku yang mandiri, berorientasi pada perubahan, memiliki fokus jangka panjang, dan ketekunan diberdayakan dan dihargai oleh pihak manajemen. Dalam konteks ini, iklim inisiatif diindikasikan dalam beberapa indikator yaitu dukungan dan apresiasi yang diberikan oleh manajemen terhadap sikap proaktif; adaptabilitas terhadap perubahan,

orientasi jangka panjang, dan ketekunan dalam pekerjaan mereka Raub et al (2012).

2.5. Pengaruh antar variable dan perumusan hipotesis

1) Pengaruh gaya kepemimpinan inovatif terhadap perilaku inovasi kerja

Hasil penelitian yang diberikan oleh (Grošelj et al., 2020) memberikan konfirmasi tambahan mengenai keterkaitan positif antara kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif. Sebagai tambahan, penelitian yang dilakukan oleh (Reftiani Tico et al., 2023) di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Gorontalo menyimpulkan bahwa Perilaku Kerja Inovatif memiliki dampak positif baik secara simultan maupun parsial terhadap Kinerja Pelayanan. Temuan ini menegaskan bahwa terdapat korelasi positif antara kepemimpinan dan pembangunan budaya inovasi, sebagaimana yang diungkapkan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Nihayati et al., 2023). Selain itu, (Fathiyah et al., 2022) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Gaya kepemimpinan yang terkait dengan inovasi memiliki dampak yang signifikan dalam beberapa aspek, dan sejauh tertentu, dapat memengaruhi tingkat kreativitas dan kinerja inovatif di suatu organisasi (Hughes-Morgan et al., 2018). Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Kepala Desa dan Lurah yang memiliki gaya kepemimpinan inovatif akan berpengaruh pada peningkatan perilaku inovasi kerja

2) Pengaruh gaya kepemimpinan inovatif terhadap kinerja pelayanan public

Temuan dari penelitian (Andersen et al., 2018) mengungkapkan keterkaitan positif yang bermakna antara gaya kepemimpinan dan kualitas pelayanan. Fokus utama hasil penelitian (Jacobsen & Bøgh Andersen, 2017) adalah pada pemanfaatan gaya kepemimpinan transformasional sebagai alat untuk mengelola komitmen terhadap kualitas layanan, sebagaimana dikemukakan oleh (Pahi et al., 2020). Dalam konteks ini, temuan penelitian menyoroti bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak positif secara langsung terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik, sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ghofar & Tola, 2018). Dengan demikian, hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Kepala Desa dan Lurah yang memiliki gaya kepemimpinan inovatif akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pelayanan public

3) Pengaruh gaya kepemimpinan inovatif terhadap iklim inisiatif

Kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap iklim inisiatif di dalam suatu organisasi (Afsar & Umrani, 2020). Pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan di mana kreativitas dan inisiatif dihargai serta didorong (Eckert & Assmann, 2021). Hasil penelitian Hoang et (2021) menunjukkan bahwa iklim inisiatif ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan inovatif merangsang terbentuknya iklim inisiatif dengan memberikan ruang bagi anggota tim untuk mengembangkan ide-ide mereka sendiri (J. P. J. De Jong & Den Hartog, 2007). Pemimpin yang mendorong partisipasi aktif, mendengarkan masukan, dan memberikan tanggapan positif akan mendorong kebebasan bagi anggota tim untuk mencoba hal-hal baru tanpa takut akan hukuman atau kritik berlebihan (Khalili, 2017).

Ketika anggota tim merasa didukung dan dihargai, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi pada inovasi (Mutonyi et al., 2020). Pemimpin inovatif yang membangun iklim kerja yang inklusif dan mempromosikan kolaborasi akan mendorong timnya untuk bersama-sama mengeksplorasi ide-ide baru (Somsueb et al., 2019).

Dapat disimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan inovatif terhadap iklim inisiatif menciptakan lingkungan kerja yang memupuk kreativitas, tanggung jawab, dan semangat berinisiatif. Pemimpin inovatif bukan hanya menjadi pendorong inovasi, tetapi juga membentuk fondasi yang kuat untuk terciptanya iklim inisiatif yang berkelanjutan di dalam organisasi. Sehingga dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Kepala Desa dan Lurah yang memiliki gaya kepemimpinan inovatif akan berpengaruh pada peningkatan iklim inisiatif

4) Pengaruh perilaku inovasi kerja terhadap kinerja pelayanan public

Perilaku inovasi kerja memainkan peran penting dalam menentukan kinerja pelayanan publik suatu organisasi (Vihari et al., 2022). Perilaku inovatif dari para pegawai dapat menghasilkan perubahan positif dalam cara organisasi memberikan layanan kepada konsumen (Purwanto et al., 2020). Dengan menciptakan ide-ide baru, proses kerja yang efisien, atau peningkatan dalam penyediaan layanan, para pegawai yang menunjukkan perilaku inovatif dapat memberikan dampak positif pada kinerja pelayanan public (Noraisah et al., 2021).

Perilaku inovasi kerja dapat meningkatkan efisiensi dalam proses pelayanan melalui kemampuan untuk menciptakan ide-ide kreatif dalam menemukan cara yang lebih efisien untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka (Purwanto et al., 2020).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H4 : perilaku inovasi kerja yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pelayanan public

5) Pengaruh iklim inisiatif terhadap kinerja pelayanan public

Budaya yang mendorong inisiatif yang tumbuh di antara para pegawai maka organisasi dapat memberikan pelayanan yang lebih responsif dan efisien (Piber et al., 2019). Karyawan yang merasa didukung untuk mengambil inisiatif cenderung lebih proaktif dalam menanggapi kebutuhan dan masalah yang dihadapi (Alonso-Almeida et al., 2018). Inisiatif membuka peluang untuk inovasi dalam

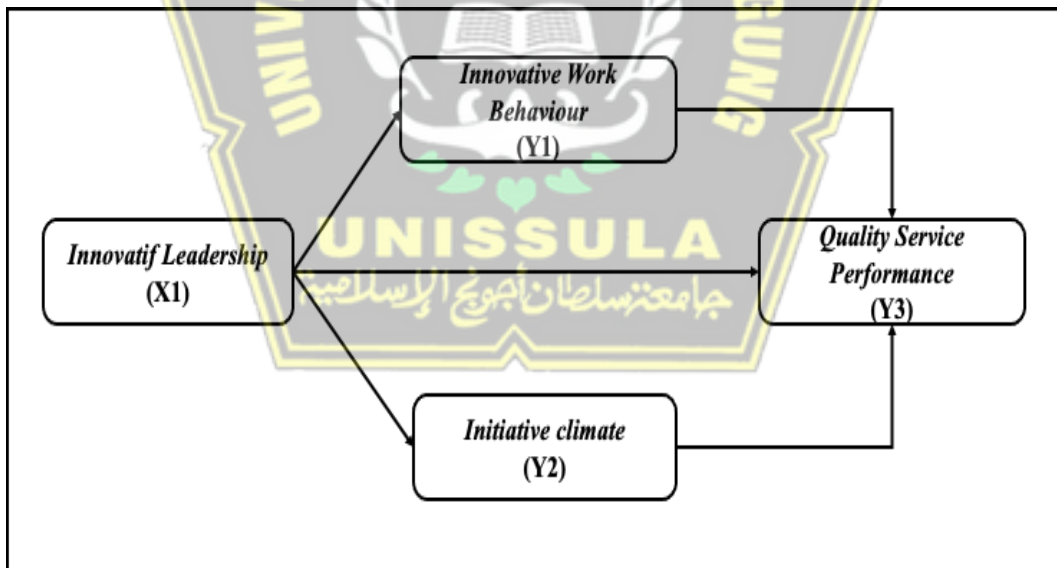
penyelenggaraan layanan, memungkinkan pengembangan solusi yang lebih baik untuk berbagai tantangan local (Hermawan et al., 2023). Iklim inisiatif memiliki peran yang sangat penting dalam konteks pelayanan publik (Yu et al., 2018).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : iklim inisiatif yang baik akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pelayanan public

2.6. Model Empirik Penelitian

Sehingga berdasarkan latar belakang dan telaah pustaka model empirik yang diajukan dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.1. Konstruk Model Empiris

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variable dan indikator serta teknis analisis data.

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut diatas, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variable penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variable (Singarimbun, 1982).

3.2. Jenis Data

3.2.1. Data Primer

Merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1998). Adapun sumber data primer di dapat dari opini responden yang diteliti, berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner, hasil observasi terhadap obyek yang diteliti dan hasil pengujian. Data primer yang akan digali adalah identitas responden serta persepsi responden mengenai variabel-variabel

yang diteliti yaitu kepemimpinan inovatif, perilaku kerja inovatif, iklim inisiatif dan kinerja pelayanan public yang berkualitas.

3.2.2. Data Sekunder

Adalah data publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak ditujukan untuk satu tujuan, misalnya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan-tujuan lain (Supomo, 2002). Data sekunder diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian, artikel-artikel, majalah, buku-buku ilmiah yang ada hubungannya dengan variable yang diteliti pada penelitian ini yaitu terkait dengan kepemimpinan inovatif, perilaku kerja inovatif, iklim inisiatif dan kinerja pelayanan public yang berkualitas.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini Pengumpulan data yang dilakukan adalah :

a. Studi Pustaka

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data jumlah karyawan, Kebijakan Instansi, jumlah pegawai, struktur organisasi, dasar hukum organisasi, tugas pokok dan fungsi organisasi, dan lain lain yang ada di organisasi.

b. Observasi.

Menurut Hadi (2000) Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Observasi atau pengamatan langsung dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan dan kegiatan yang dilakukan di organisasi sehingga diperoleh data mengenai realitas yang ada.

c. Penyebaran Questionaire.

Merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang diserahkan secara langsung pada responden dan dikembalikan pada peneliti dalam kurun waktu 3 hari setelah pengajuan questionaire. Metode penyebaran questionaire ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui, lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung. (Sekaran, 1992; Cooper dan Emory, 1995).

1.4. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2017), populasi merujuk pada suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk diselidiki dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi tidak hanya terbatas pada manusia, melainkan juga mencakup objek dan benda-benda alam lainnya. Definisi populasi juga tidak sekedar mencakup jumlah individu pada objek atau subjek yang diteliti, tetapi mencakup semua karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah 295 Kepala Desa dan Lurah dari 16 Kecamatan yang ada di Kabupaten Blora.

Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

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

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,08 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{295}{1 + (295 \times 0,0064)} = \frac{295}{1 + 1,888} = \frac{102,15}{1} = 102$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 102 responden yang akan diambil dari Kepala Desa atau lurah dari 16 Kecamatan yang ada di Kabupaten Blora. Menurut Sugiono (2007: 75), teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan. Tehnik sampling yang digunakan adalah *Proportionate stratified random sampling* adalah pengambilan sampel dari anggota populasi secara acak dan berstrata secara proporsional, dilakukan sampling ini apabila anggota populasinya heterogen (tidak sejenis).

Proportionate stratified random sampling ini dilakukan dengan cara membuat lapisan-lapisan (strata), kemudian dari setiap lapisan diambil

sejumlah subjek secara acak. Jumlah subjek dari setiap lapisan (strata) adalah sampel penelitian. yaitu teknik pengambilan proporsi untuk memperoleh sampel yang representatif, pengambilan subyek dari setiap strata atau wilayah ditentukan seimbang atau sebanding sesuai dengan persyaratan sampel yang diperlukan.

Tabel 3.2.
MATRIK PENGAMBILAN SAMPLE

No	Kecamatan	Jumlah	Slovin	Jumlah Sample	Pembulatan
1	Jati	12	102	4.1	4
2	Randu Blatung	18	102	6.2	6
3	Kradenan	10	102	3.5	3
4	Kedungtuban	17	102	5.9	6
5	Cepu	17	102	5.9	6
6	Sambong	10	102	3.5	3
7	Jiken	11	102	3.8	4
8	Jepon	25	102	8.6	9
9	Blora	28	102	9.6	10
10	Tunjungan	15	102	5.1	5
11	Banjarejo	20	102	6.9	7
12	Ngawen	29	102	10.0	10
13	Kunduran	26	102	8.9	9
14	Todanan	25	102	8.6	9
15	Bogorejo	14	102	4.8	5
16	Japah	18	102	6.2	6
Jumlah		295		102.0	102

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Menurut Sugiyono (2013:218), purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Teknik ini memilih sekelompok subjek berdasarkan karakteristik tertentu yang

dianggap relevan dengan populasi yang akan diteliti. Karakteristik tersebut sudah diketahui oleh peneliti, sehingga peneliti hanya perlu menghubungkan unit sampel dengan kriteria tertentu.

Dalam penelitian ini, dengan pertimbangan bahwa responden adalah Kepala Pemerintahan Desa dan Kelurahan yang terdiri dari lurah PNS dan Kepala Desa. Lurah adalah pegawai negeri sipil (PNS) yang diangkat oleh pemerintah daerah untuk memimpin kelurahan, sebuah wilayah administratif yang terletak di dalam kecamatan di area perkotaan (urban). Sebaliknya, kepala desa adalah pejabat desa yang dipilih langsung oleh warga desa melalui pemilihan umum desa untuk memimpin desa selama periode tertentu. Desa adalah bagian dari kecamatan yang berada di wilayah pedesaan (rural). Sehingga pengambilan sample dalam penelitian ini menggunakan kriteria: 1) Memimpin Pemerintahan Desa; 2) dipilih oleh warga dan status kepegawaian non-PNS.

1.5. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah *professional self efficacy*, dukungan sosial rekan sekerja, *emotional stability* dan kinerja tenaga Pemerintahan Desa dan kelurahan (SDM) dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2.
VARIABEL DAN INDIKATOR PENELITIAN

No	Variabel/Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	kinerja pelayanan publik	1) keandalan,	Likert 1 s/d 5

<p>Capaian prestasi, pelaksanaan, pencapaian, atau hasil pelayanan yang diberikan oleh para Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau aparatur pemerintah pusat/daerah, BUMN/BUMD untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.</p>	<p>2) ketanggapan, 3) keyakinan, 4) empati, 5) berwujud, (Parasuraman et al., 1985; Zeithaml et al., 2002).</p>	
<p>2 kepemimpinan inovatif suatu gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk memotivasi dan membimbing timnya agar dapat berpikir kreatif, menghasilkan ide-ide baru, serta mendorong dan mendukung implementasi perubahan positif dalam organisasi.</p>	<p>1) mendukung generasi ide, 2) mengidentifikasi inovasi, 3) mengevaluasi inovasi, 4) melaksanakan ide-ide inovatif (Tongrugjun et al., 2023).</p>	<p>Likert 1 s/d 5</p>
<p>3 perilaku kerja inovatif perilaku karyawan yang bertujuan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan/atau mengaplikasikan ide, proses, produk, atau prosedur baru, yang diinginkan untuk memberikan manfaat bagi organisasi.</p>	<p>1) pengenalan masalah, 2) generasi ide, 3) promosi, 4) realisasi. De Jong & Den Hartog (2010)</p>	<p>Likert 1 s/d 5</p>
<p>4 Iklim inisiatif tingkat pemahaman karyawan terhadap sejauh mana perilaku yang mandiri, berorientasi pada perubahan, memiliki fokus jangka panjang, dan ketekunan</p>	<p>1) dukungan dan apresiasi yang diberikan oleh manajemen terhadap sikap proaktif; 2) adaptabilitas terhadap perubahan, 3) orientasi jangka panjang,</p>	<p>Likert 1 s/d 5</p>

diberdayakan dan dihargai oleh 4) ketekunan dalam pekerjaan mereka
 pihak manajemen. Raub et al (2012).

data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
-----------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

1.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

3.6.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya , disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.

$$y_l : \beta_l x_l + e_i \dots\dots\dots(1)$$

$$y_2 : \beta_{1x_1} + e_i \dots \dots \dots (2)$$

$$y_3 : \beta_{1x_1} + \beta_{2y_1} + \beta_{3y_2} + e_i \dots \dots \dots (3)$$

b. *Inner Model* ,yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga para meter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{1.1} \xi_2$$

$$\eta_3 = \gamma_{2.1} \xi_1 + \gamma_{2.3} \xi_3 + \beta_{1.1} \eta_1$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel

laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

3.6.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiasser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. *Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted* (AVE) setiap kontruk, dengan korelasi antar kontruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki

nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

3. *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk

model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk

endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai $t^{tabel} = 1,99$ atau 2

$$Df = (n-k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilita (α) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$Df = (n-k)$$

$$= (102-4)$$

$$= 98$$

sehingga nilai t tabel untuk df 98 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*)

ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $-t^{tabel} \leq t^{hitung} \leq t^{tabel}$

Ho ditolak artinya Ha diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ atau $t^{\text{hitung}} \leq -t^{\text{tabel}}$

3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi mengenai gambaran atau keadaan responden yang diteliti dapat ditampilkan dalam bentuk tabel. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 11 - 18 April 2024 kepada sebanyak 102 Kepala Desa dari 16 Kecamatan yang ada di Kabupaten Blora. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh sebanyak 102 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi karakteristik responden penelitian ini dapat disajikan menurut gender, usia, pendidikan, masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.1

Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi (n=102)	Prosentase
Jenis Kelamin		
Pria	84	82.4
Wanita	18	17.6
Usia		
21 - 30 tahun	7	6.9
31 - 40 tahun	35	34.3
41 - 50 tahun	46	45.1
51 - 60 tahun	14	13.7
Pendidikan terakhir		
SMA/SMK	19	18.6
Diploma	21	20.6
Sarjana	56	54.9
S2	6	5.9
Lama Bekerja		
0 - 10 tahun	56	54.9
11 - 20 tahun	27	26.5
21 - 30 tahun	14	13.7
> 30 tahun	5	4.9

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 84 responden (82,4%) dan responden wanita sebanyak 18 responden (17,6%). Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Peran kepala desa dan Lurah, baik pria maupun perempuan, dapat berdampak pada proses pengambilan keputusan di tingkat desa Kelurahan.

Sajian data pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 7 responden (6,9%), usia 31-40 tahun sebanyak 35 responden (34,3%), usia 41-50 tahun sebanyak 46 responden (45,1%), dan terdapat 14 responden (13,7%) usia 51-60 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 41-50 tahun. Kepala desa dan Lurah yang lebih tua mungkin dianggap memiliki pengalaman dan pengetahuan yang lebih luas tentang masalah-masalah yang dihadapi oleh masyarakat desa Kelurahan, sehingga mereka mungkin lebih dihormati dan dianggap lebih kredibel dalam peran kepemimpinan mereka. Kepala desa dan Lurah yang lebih muda mungkin lebih terbuka terhadap ide-ide baru, inovasi, dan perubahan dalam cara-cara mengelola desa. Pemimpin muda biasanya lebih akrab dengan teknologi dan pendekatan baru dalam pembangunan desa Kelurahan.

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat sarjana yaitu sebanyak 56 responden (54,9%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 19 responden (18,6%), responden yang memiliki tingkat pendidikan Diploma sebanyak 21 orang (20,6%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 6 orang (5,9%). Temuan di atas memperlihatkan bahwa

sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan sarjana. Kepala desa dan Lurah yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi mungkin memiliki pemahaman yang lebih baik tentang masalah-masalah kompleks yang dihadapi oleh desa, seperti pembangunan ekonomi, infrastruktur, pendidikan, dan kesehatan. Mereka mungkin lebih mampu menganalisis situasi dengan lebih baik dan merumuskan solusi yang lebih efektif.

Pada Tabel 4.1 diketahui bahwa sebagian besar responden yang telah lama bekerja antara 0-10 tahun sebanyak 56 responden (54,9%). Responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 27 responden (26,5%), masa kerja 21 - 30 tahun sebanyak 14 responden (13,7%), dan responden dengan masa kerja > 30 tahun sebanyak 5 responden (4,9%). Kepala desa yang telah lama bekerja dalam posisi kepemimpinan tersebut mungkin memiliki pengalaman yang lebih luas dan pengetahuan yang lebih dalam tentang dinamika sosial, politik, dan ekonomi di desa mereka. Mereka mungkin telah menghadapi berbagai tantangan dan masalah selama bertahun-tahun, yang memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan dengan lebih bijaksana dan efektif.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.2.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kepemimpinan Inovatif	3.60	
	1. mendukung generasi ide	3.64	0.92
	2. mengidentifikasi inovasi	3.47	0.95
	3. mengevaluasi inovasi	3.61	1.04
	4. melaksanakan ide-ide inovatif	3.69	1.03
2	Perilaku kerja inovatif	3.66	
	1. pengenalan masalah	3.72	0.95
	2. generasi ide	3.65	0.79
	3. promosi	3.62	0.92
	4. realisasi	3.65	0.86
3	Iklim Inisiatif	3.84	
	1. dukungan dan apresiasi yang diberikan oleh manajemen	3.83	0.85
	2. adaptabilitas terhadap perubahan	3.79	0.81
	3. orientasi jangka panjang	3.92	0.78
	4. ketekunan dalam pekerjaan mereka	3.82	0.91
4	Kinerja Pelayanan Publik	3.76	
	1. keandalan	3.74	0.78
	2. ketanggapan	3.76	0.72
	3. keyakinan	3.78	0.86
	4. perhatian	3.76	0.86
	5. berwujud	3.74	0.83

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Kepemimpinan Inovatif secara keseluruhan sebesar 3,60 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Kepemimpinan Inovatif yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Kepemimpinan Inovatif didapatkan

dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator melaksanakan ide-ide inovatif (3,69) dan terendah pada indikator mengidentifikasi inovasi (3,47).

Pada variabel Perilaku kerja inovatif secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,66 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap Perilaku kerja inovatif. Hasil deskripsi data pada variabel Perilaku kerja inovatif didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator pengenalan masalah (3,72) dan dan terendah pada indikator promosi (3,62).

Pada variabel Iklim Inisiatif secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,84 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat Iklim Inisiatif yang tinggi/baik. Hasil deskripsi data pada variabel Iklim Inisiatif didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator orientasi jangka panjang (3,92) dan terendah pada indikator adaptabilitas terhadap perubahan (3,79).

Pada variabel Kinerja Pelayanan Publik secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,76 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Hasil deskripsi data pada Kinerja Pelayanan Publik didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator keyakinan (3,78). Terdapat dua indikator dengan nilai mean terendah yaitu indikator keandalan dan berwujud dengan nilai yg sama (3,74).

a. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *Outer loading* yang sangat direkomendasikan adalah *loading* di atas 0,70 (Ghozali, 2011).

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kepemimpinan Inovatif

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepemimpinan Inovatif direfleksikan melalui empat indikator yaitu: mendukung generasi ide (X1-1), mengidentifikasi inovasi (X1-2), mengevaluasi inovasi (X1-3), dan melaksanakan ide-ide inovatif (X1-4). Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Kepemimpinan Inovatif sebagai berikut:

Tabel 4.3
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kepemimpinan Inovatif

Indikator	Faktor Loading
mendukung generasi ide,	0.805
mengidentifikasi inovasi,	0.812

mengevaluasi inovasi,	0.858
melaksanakan ide-ide inovatif	0.829

Tabel di atas menunjukkan di mana nilai loading indikator mendukung generasi ide (X1-1) sebesar 0,805; mengidentifikasi inovasi (X1-2) sebesar 0,812; mengevaluasi inovasi (X1-3) sebesar 0,858; dan melaksanakan ide-ide inovatif (X1-4) sebesar 0,829. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kepemimpinan Inovatif memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepemimpinan Inovatif (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator mendukung generasi ide, mengidentifikasi inovasi, mengevaluasi inovasi, dan melaksanakan ide-ide inovatif.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Perilaku kerja inovatif

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Perilaku kerja inovatif (Y1) direfleksikan melalui empat indikator yaitu: pengenalan masalah (Y1-1), generasi ide (Y1-2), promosi (Y1-3), dan realisasi (Y1-4). Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Perilaku kerja inovatif sebagai berikut:

Tabel 4.4
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Perilaku kerja inovatif

Indikator	Faktor Loading
pengenalan masalah,	0.820
generasi ide,	0.830
promosi,	0.802
realisasi.	0.799

Tabel di atas menunjukkan nilai loading faktor pada indikator pengenalan masalah (Y1-1) sebesar 0,820; generasi ide (Y1-2) sebesar 0,830; promosi (Y1-3) sebesar 0,802; dan realisasi (Y1-4) sebesar 0,799. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator Perilaku kerja inovatif memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Perilaku kerja inovatif mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator pengenalan masalah, generasi ide, promosi, dan realisasi.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Iklim Inisiatif

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Iklim Inisiatif (Y2) direfleksikan melalui empat indikator yaitu: dukungan dan apresiasi yang diberikan oleh manajemen (Y2-1), adaptabilitas terhadap perubahan (Y2-2), orientasi jangka panjang (Y2-3), ketekunan dalam pekerjaan mereka (Y2-4). Evaluasi outer model atau nilai pengukur dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Iklim Inisiatif sebagai berikut:

Tabel 4.5
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Iklim Inisiatif

Indikator	Faktor Loading
Dukungan dan apresiasi yang diberikan oleh manajemen terhadap sikap proaktif;	0.778
Adaptabilitas terhadap perubahan,	0.887
Orientasi jangka panjang,	0.818
Ketekunan dalam pekerjaan mereka	0.915

Tabel di atas menyajikan nilai loading faktor untuk indikator dukungan dan apresiasi yang diberikan oleh manajemen (Y2-1) sebesar 0,778; adaptabilitas terhadap perubahan (Y2-2) sebesar 0,887; orientasi jangka panjang (Y2-3) sebesar 0,818; dan ketekunan dalam pekerjaan mereka (Y2-4) sebesar 0,915. Hal ini berarti bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Iklim Inisiatif memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Iklim Inisiatif (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator dukungan dan apresiasi yang diberikan oleh manajemen, adaptabilitas terhadap perubahan, orientasi jangka panjang, dan ketekunan dalam pekerjaan mereka.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja Pelayanan Publik

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja Pelayanan Publik (Y3) direfleksikan melalui lima indikator yaitu: keandalan (Y3-1), ketanggapan (Y3-2), keyakinan (Y3-3), perhatian (Y3-4), dan berwujud (Y3-5). Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja Pelayanan Publik sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruksi Kinerja Pelayanan Publik

Indikator	Faktor Loading
keandalan,	0.824
ketanggapan,	0.820
keyakinan,	0.820
perhatian,	0.782
berwujud,	0.808

Pada tabel di atas dapat diketahui besarnya loading faktor untuk indikator keandalan (Y3-1) sebesar 0,8254; ketanggapan (Y3-2) sebesar 0,820; keyakinan (Y3-3) sebesar 0,820; perhatian (Y3-4) sebesar 0,782, dan berwujud (Y3-5) sebesar 0,808. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Iklim Inisiatif memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja Pelayanan Publik (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator keandalan, ketanggapan, keyakinan, perhatian, dan berwujud.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE)

dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.7

Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	Iklm Inisiatif	Kepemimpinan Inovatif	Kinerja Pelayanan Publik	Perilaku kerja inovatif
Iklm Inisiatif	0.851			
Kepemimpinan Inovatif	0.676	0.826		
Kinerja Pelayanan Publik	0.730	0.671	0.811	
Perilaku kerja inovatif	0.713	0.683	0.782	0.813

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel di atas diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.8

Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Variabel	Iklm Inisiatif	Kepemimpinan Inovatif	Kinerja Pelayanan Publik	Perilaku kerja inovatif
Iklm Inisiatif				
Kepemimpinan Inovatif	0.787			
Kinerja Pelayanan Publik	0.838	0.780		
Perilaku kerja inovatif	0.839	0.813	0.822	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*. Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk

lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif.

Tabel 4.9
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

Indikator	Iklm Inisiatif	Kepemimpinan Inovatif	Kinerja Pelayanan Publik	Perilaku kerja inovatif
X1-1	0.545	0.805	0.501	0.516
X1-2	0.535	0.812	0.530	0.530
X1-3	0.593	0.858	0.603	0.584
X1-4	0.559	0.829	0.577	0.622
Y1-1	0.587	0.589	0.628	0.820
Y1-2	0.648	0.597	0.619	0.830
Y1-3	0.516	0.529	0.675	0.802
Y1-4	0.565	0.505	0.622	0.799
Y2-1	0.778	0.531	0.618	0.635
Y2-2	0.887	0.585	0.592	0.572
Y2-3	0.818	0.586	0.660	0.605
Y2-4	0.915	0.595	0.611	0.610
Y3-1	0.614	0.481	0.824	0.675
Y3-2	0.590	0.493	0.820	0.616
Y3-3	0.576	0.608	0.820	0.639
Y3-4	0.583	0.527	0.782	0.594
Y3-5	0.599	0.610	0.808	0.644

Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai $AVE > 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* $> 0,70$ maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Iklm Inisiatif	0.872	0.913	0.725
Kepemimpinan Inovatif	0.845	0.896	0.683
Kinerja Pelayanan Publik	0.870	0.906	0.658
Perilaku kerja inovatif	0.829	0.886	0.661

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk > 0,7. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghazali (2011) maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai > 0,70, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi nyata pada obyek yang diteliti.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

a. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model.

Intepretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.11
Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Iklm Inisiatif	0.457	0.452
Kinerja Pelayanan Publik	0.683	0.674
Perilaku kerja inovatif	0.467	0.462

Koefisien determinasi (R-square) Kinerja Pelayanan Publik yang didapatkan dari model sebesar 0,683 artinya variabel Kinerja Pelayanan Publik dapat dijelaskan 68,3% oleh variabel Kepemimpinan Inovatif, Perilaku kerja inovatif, dan Iklm Inisiatif. Sedangkan sisanya 31,7 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,683) berada pada rentang nilai 0,67 – 1,00, artinya variabel Kepemimpinan Inovatif, Perilaku kerja inovatif dan Iklm Inisiatif memberikan pengaruh terhadap variabel Kinerja Pelayanan Publik pada kategori yang tinggi.

Nilai R square Perilaku kerja inovatif sebesar 0,467 artinya Perilaku kerja inovatif dapat dijelaskan 46,7% oleh variabel Kepemimpinan Inovatif, sedangkan sisanya 53,3 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,467) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Kepemimpinan Inovatif memberikan pengaruh terhadap variabel Perilaku kerja inovatif pada kategori sedang.

Nilai R square Iklim Inisiatif sebesar 0,457 artinya Iklim Inisiatif dapat dijelaskan 45,7% oleh variabel Kepemimpinan Inovatif, sedangkan sisanya 54,3 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,457) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Kepemimpinan Inovatif memberikan pengaruh terhadap variabel Iklim Inisiatif pada kategori sedang.

b. Q square

Statistik Q-Square (Q^2) merupakan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameter. Ukuran Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) menurut Ghosali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Nilai Q-square

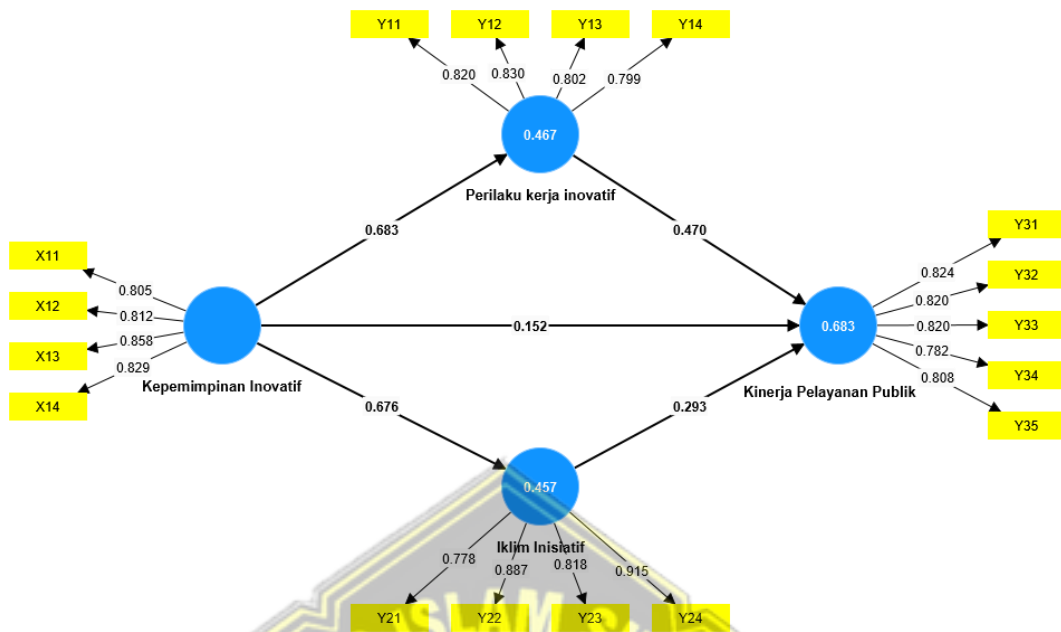
Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
Iklim Inisiatif	408.000	276.480	0.322
Kinerja Pelayanan Publik	510.000	288.127	0.435
Perilaku kerja inovatif	408.000	283.738	0.305

Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Iklim Inisiatif dan Perilaku kerja inovatif sebesar 0,322 dan 0,305 yang menunjukkan nilai Q square berada pada rentang 0,15 - 0,35 atau pada kategori sedang. Sedangkan nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Kinerja Pelayanan Publik sebesar 0,435 yang menunjukkan nilai Q square lebih besar dari 0,35, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktural konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Kinerja Pelayanan Publik, Kepemimpinan Inovatif terhadap Perilaku kerja inovatif .

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.

Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2024)

4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

Hubungan	VIF
Ikljm Inisiatif -> Kinerja Pelayanan Publik	2.353
Kepemimpinan Inovatif -> Ikljm Inisiatif	1.000
Kepemimpinan Inovatif -> Kinerja Pelayanan Publik	2.173
Kepemimpinan Inovatif -> Perilaku kerja inovatif	1.000
Perilaku kerja inovatif -> Kinerja Pelayanan Publik	2.396

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.14
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Iklm Inisiatif -> Kinerja Pelayanan Publik	0.293	0.296	0.085	3.464	0.001
Kepemimpinan Inovatif -> Iklm Inisiatif	0.676	0.675	0.066	10.283	0.000
Kepemimpinan Inovatif -> Kinerja Pelayanan Publik	0.152	0.148	0.074	2.045	0.041
Kepemimpinan Inovatif -> Perilaku kerja inovatif	0.683	0.682	0.055	12.340	0.000
Perilaku kerja inovatif -> Kinerja Pelayanan Publik	0.470	0.469	0.096	4.880	0.000

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Penjelasan mengenai pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan pada bab sebelumnya dapat disajikan sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Kepala Desa dan Lurah yang memiliki gaya kepemimpinan inovatif akan berpengaruh pada peningkatan perilaku inovasi kerja

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,863. Nilai tersebut membuktikan Kepemimpinan Inovatif berpengaruh positif terhadap Perilaku kerja inovatif yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (12,340) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Inovatif terhadap Perilaku kerja inovatif. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ‘Kepala Desa dan Lurah yang memiliki gaya kepemimpinan inovatif akan berpengaruh pada peningkatan perilaku inovasi kerja’ dapat diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Kepala Desa dan Lurah yang memiliki gaya kepemimpinan inovatif akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pelayanan publik

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,152. Nilai tersebut membuktikan Kepemimpinan Inovatif berpengaruh positif terhadap Iklim Inisiatif personil yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,045) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,041) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan

Kepemimpinan Inovatif terhadap Iklim Inisiatif personil. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ‘Kepala Desa dan Lurah yang memiliki gaya kepemimpinan inovatif akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pelayanan publik’ dapat diterima.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Kepala Desa dan Lurah yang memiliki gaya kepemimpinan inovatif akan berpengaruh pada peningkatan iklim inisiatif

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,676. Nilai tersebut membuktikan Kepemimpinan Inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja personil yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (10,283) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Inovatif terhadap kinerja personil. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ‘Kepala Desa dan Lurah yang memiliki gaya kepemimpinan inovatif akan berpengaruh pada peningkatan iklim inisiatif’ dapat diterima.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Perilaku inovasi kerja yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pelayanan publik

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,470. Nilai tersebut membuktikan Perilaku kerja inovatif berpengaruh positif terhadap Kinerja Pelayanan Publik yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (4,880) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Perilaku kerja

inovatif terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ‘Perilaku inovasi kerja yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pelayanan publik’ dapat diterima.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: Iklim inisiatif yang baik akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pelayanan publik

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,293. Nilai tersebut membuktikan Iklim Inisiatif berpengaruh positif terhadap Kinerja Pelayanan Publik yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,464) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,020) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Iklim Inisiatif terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa ‘Iklim inisiatif yang baik akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pelayanan publik’ dapat diterima.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

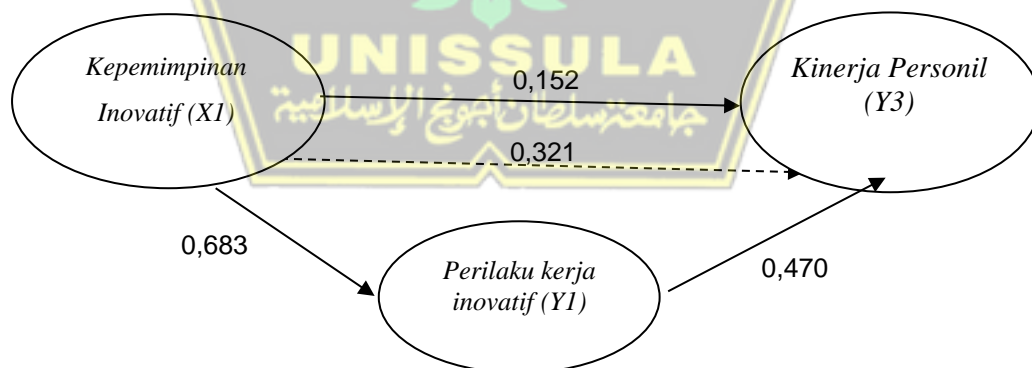
Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T statistics	Keterangan
1	Kepala Desa Lurah yang memiliki gaya kepemimpinan inovatif akan berpengaruh pada peningkatan perilaku inovasi kerja	$t_{hitung} (12,340) > t_{tabel} (1,96)$	Diterima
2	Kepala Desa Lurah yang memiliki gaya kepemimpinan inovatif akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pelayanan publik	$t_{hitung} (2,045) > t_{tabel} (1,96)$	Diterima

No	Hipotesis	T statistics	Keterangan
3	Kepala Desa Lurah yang memiliki gaya kepemimpinan inovatif akan berpengaruh pada peningkatan iklim inisiatif	t hitung (10,283) > t tabel (1,96)	Diterima
4	Perilaku inovasi kerja yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pelayanan publik	t hitung (4,880) > t tabel (1,96)	Diterima
5	Iklim inisiatif yang baik akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pelayanan publik	t hitung (3,464) > t tabel (1,96)	Diterima

4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Inovatif terhadap Kinerja Pelayanan Publik melalui Perilaku kerja inovatif

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Kepemimpinan Inovatif terhadap variabel Kinerja Pelayanan Publik melalui variabel intervening, yaitu variabel Perilaku kerja inovatif. Model pengaruh mediasi tersebut digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.
Model Pengaruh Perilaku kerja inovatif pada Hubungan antara Kepemimpinan Inovatif dengan Kinerja Personil

Keterangan :

- > : Pengaruh langsung
- - - - - : Pengaruh tidak langsung

Untuk menguji pengaruh tidak langsung digunakan *Sobel Test*, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Inovatif terhadap Kinerja Pelayanan Publik melalui Perilaku kerja inovatif

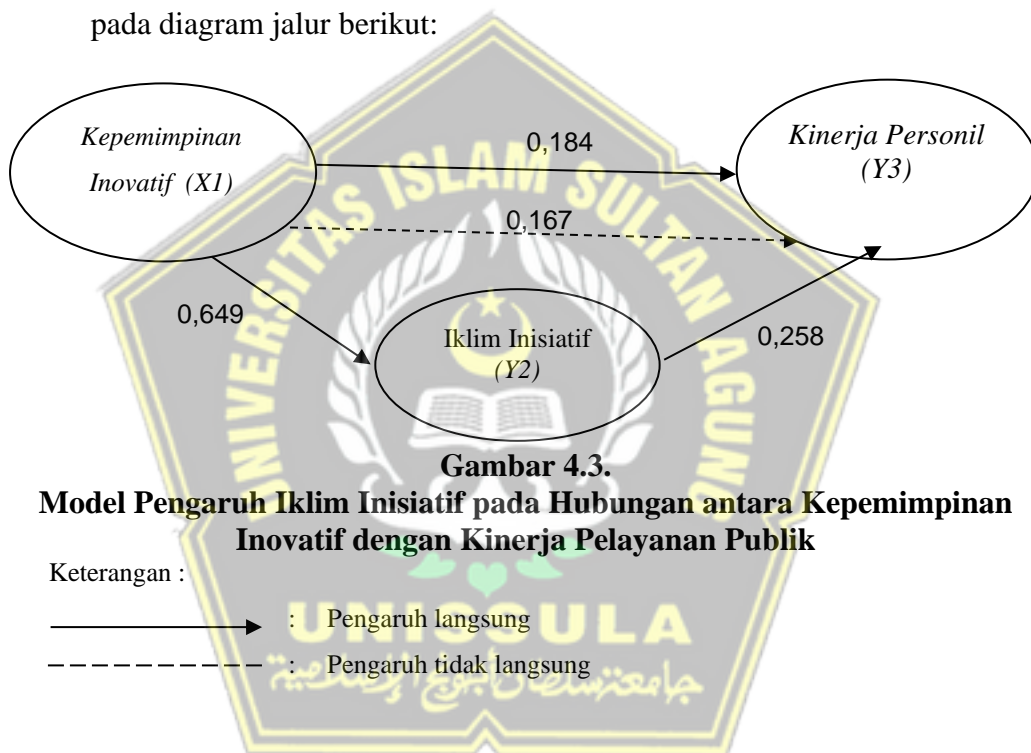
	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Kepemimpinan Inovatif -> Perilaku kerja inovatif -> Kinerja Pelayanan Publik	0.321	4.318	0.000	Signifikan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Tabel di atas memperlihatkan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan inovatif terhadap kinerja pelayanan publik melalui perilaku kerja inovatif adalah 0,321. Pada uji sobel didapatkan besaran t-hitung 4,318 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Perilaku kerja inovatif secara signifikan memediasi pengaruh Kepemimpinan Inovatif terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *direct* 0,152 lebih kecil nilainya dibanding pengaruh secara *indirect* 0,321. Artinya, Perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh Kepemimpinan Inovatif terhadap Kinerja Pelayanan Publik.

4.5.4. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Inovatif terhadap Kinerja Pelayanan Publik melalui Iklim Inisiatif

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel *Perilaku kerja inovatif* terhadap variabel Kinerja Pelayanan Publik melalui variabel intervening, yaitu variabel Iklim Inisiatif. Model pengaruh mediasi tersebut digambarkan pada diagram jalur berikut:



Untuk menguji pengaruh tidak langsung digunakan *Sobel Test*, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.17
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Perilaku kerja inovatif terhadap Kinerja Pelayanan Publik melalui Iklim Inisiatif

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Kepemimpinan Inovatif -> Iklim Inisiatif --> Kinerja Pelayanan Publik	0.198	3.140	0.002	Signifikan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Tabel di atas menunjukkan besa pengaruh tidak langsung Perilaku kerja inovatif terhadap kinerja pelayanan publik melalui iklim inisiatif adalah 0,198. Pada uji sobel didapatkan besaran t-hitung 3,140 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,002 < 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Iklim Inisiatif secara signifikan memediasi pengaruh Perilaku kerja inovatif terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *direct* 0,152 lebih besar nilainya dibanding pengaruh secara *indirect* 0,198. Artinya, pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja pelayanan publik lebih banyak dimediasi oleh iklim inisiatif.

4.6. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Inovatif Kepala Desa dan Lurah terhadap Peningkatan Perilaku Inovasi Kerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi yang efektif dari gaya Kepemimpinan Inovatif oleh seorang Kepala Desa dan Lurah dapat meningkatkan tingkat perilaku inovatif dalam pekerjaannya. Dalam penelitian ini, variabel Kepemimpinan Inovatif diukur melalui empat indikator, termasuk mendukung generasi ide, mengidentifikasi inovasi, mengevaluasi inovasi, dan melaksanakan ide-ide inovatif. Sementara itu, variabel Perilaku Kerja Inovatif diukur melalui empat indikator, termasuk pengenalan masalah, generasi ide, promosi, dan realisasi.

Indikator variabel Kepemimpinan Inovatif dengan loading tertinggi adalah mengevaluasi inovasi, sementara indikator variabel Perilaku Kerja Inovatif dengan loading tertinggi adalah generasi ide. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan Kepala Desa dan Lurah dalam mengevaluasi inovasi berhubungan dengan kemampuannya dalam menghasilkan ide-ide baru. Generasi ide merupakan proses pengumpulan ide-ide yang dapat digunakan untuk mengembangkan produk baru, termasuk melalui sesi brainstorming yang berfokus pada pemecahan masalah masyarakat.

Di sisi lain, indikator variabel Kepemimpinan Inovatif dengan loading terendah adalah mendukung generasi ide, sedangkan indikator variabel Perilaku Kerja Inovatif dengan nilai mean terendah adalah realisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Kepala Desa dan Lurah dalam mendukung proses penciptaan ide-ide baru, semakin baik juga kemampuan untuk mewujudkan konsep, ide, rencana, atau tujuan menjadi kenyataan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Perilaku Kerja Inovatif memiliki dampak positif baik secara simultan maupun parsial dapat memengaruhi tingkat kreativitas dan kinerja inovatif di suatu organisasi (Fathiyah et al., 2022; Grošelj et al., 2020; Hughes-Morgan et al., 2018; Nihayati et al., 2023; Reftiani Tico et al., 2023).

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Inovatif Kepala Desa dan Lurah terhadap Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik.

Penelitian ini menegaskan bahwa implementasi yang efektif dari gaya Kepemimpinan Inovatif oleh seorang Kepala Desa dan lurah dapat menghasilkan peningkatan dalam kualitas pelayanan publik. Dalam studi ini, variabel Kepemimpinan Inovatif diukur melalui empat indikator, termasuk dukungan terhadap generasi ide, identifikasi inovasi, evaluasi inovasi, dan pelaksanaan ide-ide inovatif. Di sisi lain, variabel Kinerja Pelayanan Publik diukur melalui lima indikator, termasuk keandalan, ketanggapan, keyakinan, perhatian, dan bentuk nyata dari pelayanan tersebut.

Indikator variabel Kepemimpinan Inovatif dengan loading tertinggi adalah evaluasi inovasi, sementara indikator variabel Kinerja Pelayanan Publik dengan loading tertinggi adalah keandalan. Hubungan ini mengindikasikan bahwa proses evaluasi inovasi yang efektif dapat mendukung kemampuan Kepala Desa dan Lurah dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan cepat, akurat, dan memuaskan.

Di sisi lain, indikator variabel Kepemimpinan Inovatif dengan loading terendah adalah dukungan terhadap generasi ide, sementara indikator variabel Kinerja Pelayanan Publik dengan nilai mean terendah adalah empati. Korelasi ini menunjukkan bahwa semakin besar dukungan Kepala Desa terhadap proses penciptaan ide-ide baru dalam pelayanan akan berkontribusi pada tingkat kepedulian dan perhatian pribadi yang diberikan

kepada masyarakat. Inti dari dimensi empati adalah menunjukkan kepada pelanggan bahwa mereka dihargai melalui pelayanan yang diberikan, serta memahami kebutuhan mereka secara mendalam.

Temuan dari penelitian ini mendukung temuan dari peneliti terdahulu yang mengungkapkan keterkaitan positif yang bermakna antara gaya kepemimpinan dan kualitas pelayanan (Andersen et al., 2018; Ghofar & Tola, 2018; Jacobsen & Bøgh Andersen, 2017; Pahi et al., 2020).

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Inovatif Kepala Desa dan Lurah terhadap Peningkatan Iklim Inisiatif.

Hasil penelitian menegaskan bahwa pelaksanaan yang efektif dari gaya Kepemimpinan Inovatif oleh seorang Kepala Desa dan Lurah dapat meningkatkan iklim inisiatif. Dalam penelitian ini, variabel Kepemimpinan Inovatif diukur melalui empat indikator, termasuk dukungan terhadap generasi ide, identifikasi inovasi, evaluasi inovasi, dan implementasi ide-ide inovatif. Sementara itu, variabel Iklim Inisiatif diukur melalui empat indikator, termasuk dukungan dan penghargaan dari manajemen, adaptabilitas terhadap perubahan, orientasi jangka panjang, dan ketekunan dalam pekerjaan.

Indikator variabel Kepemimpinan Inovatif dengan loading tertinggi adalah evaluasi inovasi, sementara indikator variabel Iklim Inisiatif dengan loading tertinggi adalah ketekunan dalam pekerjaan. Temuan ini menyarankan bahwa semakin baik Kepala Desa dan Lurah mengevaluasi

inovasi yang telah dilakukan, semakin tinggi pula tingkat ketekunan dalam menyelesaikan tugas-tugas pokok dan fungsi mereka.

Di sisi lain, indikator variabel Kepemimpinan Inovatif dengan loading terendah adalah dukungan terhadap generasi ide, sedangkan indikator variabel Iklim Inisiatif dengan nilai mean terendah adalah dukungan dan apresiasi dari manajemen terhadap sikap proaktif. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan yang diberikan oleh Kepala Desa dan lurah dalam menciptakan ide-ide baru berhubungan dengan peningkatan dukungan dan penghargaan yang diberikan kepada sikap proaktif yang ditunjukkan oleh bawahannya.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap iklim inisiatif di dalam suatu organisasi . (Afsar & Umrani, 2020; J. P. J. De Jong & Den Hartog, 2007; Eckert & Assmann, 2021; Hoang et al., 2021; Khalili, 2017).

4. Pengaruh Perilaku Inovasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik.

Dalam penelitian ini, variabel Perilaku Kerja Inovatif diukur melalui empat indikator, yakni pengenalan masalah, generasi ide, promosi, dan realisasi. Sementara itu, variabel Kinerja Pelayanan Publik diukur melalui lima indikator, termasuk keandalan, ketanggapan, keyakinan, perhatian, dan bentuk nyata dari pelayanan tersebut.

Indikator variabel Perilaku Kerja Inovatif dengan loading tertinggi adalah generasi ide, sementara indikator variabel Kinerja Pelayanan Publik dengan loading tertinggi adalah keandalan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik proses generasi ide yang dilakukan, semakin tinggi kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan cepat, akurat, dan memuaskan.

Di sisi lain, indikator Perilaku Kerja Inovatif dengan nilai mean terendah adalah realisasi, sementara indikator Kinerja Pelayanan Publik dengan nilai mean terendah adalah perhatian. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik realisasi dari ide-ide baru menjadi produk pelayanan, semakin tinggi juga kemampuan dalam memahami emosi, pikiran, dan perasaan masyarakat yang dilayani. Dengan kata lain, implementasi yang efektif dari ide-ide inovatif dalam layanan publik dapat meningkatkan tingkat empati dan perhatian terhadap kebutuhan masyarakat.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa perilaku inovasi kerja memainkan peran penting dalam menentukan kinerja pelayanan publik suatu organisasi (Noraisah et al., 2021; Purwanto et al., 2020, 2020; Vihari et al., 2022).

5. Pengaruh Iklim Inisiatif yang Baik terhadap Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik.

Dalam penelitian ini, variabel Iklim Inisiatif diukur melalui empat indikator, yaitu dukungan dan apresiasi dari manajemen, adaptabilitas

terhadap perubahan, orientasi jangka panjang, dan ketekunan dalam pekerjaan. Sementara itu, variabel Kinerja Pelayanan Publik diukur melalui lima indikator, termasuk keandalan, ketanggapan, keyakinan, perhatian, dan bentuk nyata dari pelayanan tersebut.

Indikator variabel Iklim Inisiatif dengan loading tertinggi adalah ketekunan dalam pekerjaan, sementara indikator variabel Kinerja Pelayanan Publik dengan loading tertinggi adalah keandalan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat ketekunan dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsi, semakin baik kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan cepat, akurat, dan memuaskan.

Di sisi lain, indikator dengan nilai mean terendah adalah dukungan dan apresiasi yang diberikan oleh manajemen terhadap sikap proaktif, sementara indikator dengan nilai mean terendah adalah perhatian. Temuan ini dapat dihubungkan dengan fakta bahwa semakin besar dukungan dan penghargaan yang diberikan oleh manajemen terhadap sikap proaktif, semakin tinggi juga kemampuan untuk memahami emosi, pikiran, dan perasaan masyarakat yang dilayani. Dengan demikian, aspek dukungan dan apresiasi dari manajemen dapat memengaruhi kemampuan dalam memberikan perhatian yang lebih dalam terhadap kebutuhan masyarakat.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Iklim inisiatif memiliki peran yang sangat penting dalam konteks pelayanan publik (Alonso-Almeida et al., 2018; Hermawan et al., 2023; Piber et al., 2019; Yu et al., 2018).

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Temuan dari penelitian menegaskan bahwa praktik kepemimpinan yang inovatif membawa dampak positif melalui dua faktor kunci: perilaku kerja inovatif dan iklim inisiatif. Perilaku kerja inovatif, yang mencakup pengenalan masalah, generasi ide, promosi, dan realisasi, menjadi landasan bagi terciptanya pelayanan publik yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Di sisi lain, iklim inisiatif yang dibangun melalui dukungan manajemen, adaptabilitas terhadap perubahan, orientasi jangka panjang, dan ketekunan dalam pekerjaan, memberikan landasan yang kuat bagi terciptanya lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan proaktifitas dalam memberikan pelayanan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan inovatif bukan hanya menjadi model kepemimpinan yang efektif, tetapi juga merupakan kunci dalam menciptakan transformasi positif dalam pelayanan publik, yang berujung pada peningkatan kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan desa.

Kesimpulan hasil pengujian hypothesis pada penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

1. Gaya kepemimpinan inovatif Kepala Desa dan Lurah berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan perilaku inovasi kerja.
2. Gaya kepemimpinan inovatif Kepala Desa dan Lurah berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan public.

3. Gaya kepemimpinan inovatif Kepala Desa dan Lurah berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan iklim inisiatif.
4. Perilaku inovasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan public.
5. Iklim inisiatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan public.

5.2. Implikasi Teoritis

Dari penelitian ini, tergambar bahwa implementasi Gaya Kepemimpinan Inovatif oleh Kepala Desa menjadi aspek krusial dalam konteks pelayanan publik di Pemerintahan Desa. Gaya Kepemimpinan Inovatif terbukti secara signifikan berdampak pada meningkatnya Perilaku Inovasi Kerja. Ketika Kepala Desa mampu mengevaluasi inovasi dengan baik, proses generasi ide akan ditingkatkan. Proses generasi ide tersebut menjadi landasan penting dalam mengumpulkan gagasan yang bermanfaat untuk mengatasi berbagai masalah masyarakat, melalui brainstorming ide yang terfokus pada pemecahan masalah yang dihadapi.

Selanjutnya, terlihat bahwa Gaya Kepemimpinan Inovatif juga berpengaruh pada peningkatan Kinerja Pelayanan Publik. Efektivitas dalam mengevaluasi inovasi berkontribusi terhadap kemampuan Kepala Desa dalam memberikan pelayanan yang tepat waktu, akurat, dan memuaskan bagi masyarakat. Selain itu, dukungan terhadap proses penciptaan ide baru juga mendorong peningkatan kepedulian dan perhatian pribadi yang diberikan kepada masyarakat. Dimensi

empati ini penting untuk menunjukkan kepada masyarakat bahwa kebutuhan mereka dipahami dan dihargai.

Lebih jauh lagi, terdapat implikasi bahwa Gaya Kepemimpinan Inovatif dapat memengaruhi Iklim Inisiatif di lingkungan pemerintahan desa. Ketekunan dalam menyelesaikan tugas-tugas pokok dan fungsi menjadi kunci dalam meningkatkan iklim inisiatif. Dukungan terhadap penciptaan ide baru juga berdampak pada peningkatan dukungan dan apresiasi terhadap sikap proaktif dari bawahannya.

5.3. Implikasi Manajerial

1. Terkait variable Kepemimpinan Inovatif, indicator dengan nilai loading terbesar adalah mengevaluasi inovasi sedangkan indicator dengan nilai mean terendah adalah mendukung generasi ide. Pertama-tama, penting untuk memfokuskan upaya pada evaluasi inovasi secara rutin dan sistematis. Kepala Desa Lurah dan stafnya perlu mengalokasikan waktu dan sumber daya yang cukup untuk mengevaluasi efektivitas inovasi yang telah diterapkan. Selain itu, perlunya meningkatkan dukungan terhadap proses generasi ide baru di lingkungan kerja, dengan mendorong partisipasi aktif dalam sesi brainstorming dan memberikan penghargaan terhadap ide-ide kreatif yang dihasilkan.
2. Terkait variabel Perilaku kerja inovatif, indicator dengan nilai loading terbesar adalah generasi ide sedangkan indicator dengan nilai mean terendah adalah realisasi. Untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif, pemerintah desa Kelurahan perlu memberikan perhatian khusus pada fasilitasi proses

generasi ide yang kreatif dan inovatif. Ini bisa dilakukan melalui pelatihan serta pengembangan keterampilan manajerial yang dibutuhkan untuk mewujudkan ide-ide menjadi produk atau layanan yang nyata. Selain itu, penting untuk memastikan bahwa ide-ide yang dihasilkan dapat direalisasikan dengan baik.

3. Terkait variable Iklim Inisiatif, indikator dengan nilai loading terbesar adalah Ketekunan dalam pekerjaan mereka sedangkan indicator dengan nilai mean terendah adalah dukungan dan apresiasi yang diberikan oleh manajemen terhadap sikap proaktif. Dalam menciptakan iklim inisiatif yang kondusif, pemerintah desa harus meningkatkan kesadaran akan pentingnya ketekunan dalam menyelesaikan tugas-tugas pokok dan fungsi. Ini dapat dicapai dengan memberikan motivasi dan penghargaan kepada staf yang menunjukkan ketekunan dan konsistensi dalam pekerjaan mereka. Selain itu, dukungan dan apresiasi dari manajemen terhadap sikap proaktif dari bawahannya juga perlu ditingkatkan, melalui komunikasi yang terbuka dan pengakuan atas kontribusi yang mereka berikan.
4. Terkait variabel Kinerja Pelayanan Publik dengan nilai loading terbesar adalah keandalan sedangkan indicator dengan nilai mean terendah adalah perhatian. Sehingga untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik secara keseluruhan, pemerintah desa harus fokus pada aspek keandalan dalam memberikan layanan. Hal ini mencakup memastikan bahwa layanan yang diberikan konsisten, dapat diandalkan, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Selain itu, diperlukan juga perhatian lebih pada aspek empati

dan perhatian dalam memberikan pelayanan, dengan memberikan pelatihan dalam meningkatkan keterampilan komunikasi dan empati kepada staf pelayanan publik.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Meskipun temuan penelitian ini memberikan wawasan yang berharga, namun ada beberapa limitasi yang perlu diakui. Pertama, penelitian ini terbatas pada konteks Pemerintahan Desa dan Kelurahan di Kabupaten Blora, sehingga generalisasi temuan ini ke konteks lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Selain itu, penggunaan metode penelitian tertentu mungkin memiliki batasan sendiri, seperti keterbatasan dalam mengukur variabel yang kompleks atau potensi bias dari responden. Selain itu, faktor-faktor eksternal yang tidak terkontrol seperti perubahan kebijakan atau kondisi sosial ekonomi juga dapat memengaruhi hasil penelitian. Oleh karena itu, perlu diakui bahwa temuan ini merupakan gambaran situasi pada saat penelitian dilakukan dan dapat berubah seiring waktu.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berbagai implikasi dari penelitian ini memberikan arah bagi penelitian masa depan. Pertama, penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk mengeksplorasi secara mendalam hubungan antara variabel yang telah diteliti dengan variabel lain yang relevan, seperti kepuasan masyarakat atau efisiensi birokrasi. Selain itu, studi longitudinal dapat dilakukan untuk memahami perubahan dalam praktik kepemimpinan dan kinerja pelayanan publik dari waktu ke waktu. Selain itu,

penelitian komparatif antara desa-desa kelurahan di Kabupaten Blora dengan daerah lain dapat memberikan pemahaman yang lebih luas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan publik. Terakhir, penelitian intervensi atau eksperimen dapat dilakukan untuk menguji efektivitas berbagai strategi untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik berbasis inovasi dan inisiatif di tingkat desa kelurahan.



Daftar Pustaka

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi Offset.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Ahmad, S., Ismail, A., Abd Halim, F., Nailul Munna Abang Abdullah, D., Sofian Shminan, A., Lamentan Anak Muda, A., Samsudin, S., & Girardi, A. (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality. *International Journal of Business and Management Wwww.Ccsenet.Org/Journal.Hunl*, 4(4). <https://researchportal.murdoch.edu.au/esploro/outputs/journalArticle/The-mediating-effect-of-empowerment-in/991005545020607891/filesAndLinks?index=0>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Alma'arif. (2015). Adaptive Public Leadership: Tantangan Kepemimpinan Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah*, VIII, 15–29.
- Almatrooshi, M., Khalifa, G. S. A., Alneadi, K. M., & El-Aidie, S. (2021). *Organizational Performance: The Role of Leadership and Employee Innovative Behaviour* (Vol. 3, Issue 2). <https://www.city.edu.my/CUEJAR>
- Almulhim, A. F. (2020). Linking knowledge sharing to innovative work behaviour: The role of psychological empowerment. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 549–560. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO9.549>
- Alonso-Almeida, M. del M., Bagur-Femenias, L., Llach, J., & Perramon, J. (2018). Sustainability in small tourist businesses: The link between initiatives and performance. *Current Issues in Tourism*, 21(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1066764>
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675–691. <https://doi.org/10.1177/0020852316654747>
- Aslam, M. Z., Fateh, A., Omar, S., & Nazri, M. (2022). The role of initiative climate as a resource caravan passageway in developing proactive service performance. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 691–705. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2021-0454>
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>

- Bass, B. M. (1987). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Academy of Management Review*, 12(4), 756–757. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306754>
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796–816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Bina, U., Gorontalo, T., Kartikasari¹, E., Riyadh, A., & B², U. (2023). KINERJA APARATUR PEMERINTAHAN DESA TAMBAK REJO KECAMATAN KREMBUNG KABUPATEN SIDOARJO DALAM PELAYANAN E-KTP. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitrasi Dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo Volume 10 Nomor 2, 2023, 10(2)*, 1–15.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. In *Personnel Review* (Vol. 46, Issue 7, pp. 1228–1253). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
- Bowen, B. D., Bowen, E. E., Headley, D. E., Küçükönel, H., & Wildt, C. T. (2013). An Innovative Leadership Effectiveness Measure: Applied Analytic Indicators of High-Consequence Industry Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 209–216. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.024>
- Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). Learning Climate and Innovative Work Behavior, the Mediating Role of the Learning Potential of the Workplace. *Vocations and Learning*, 13(2), 263–280. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09235-y>
- Contreras, F., Espinosa, J. C., & Dornberger, U. (2022). Innovational Leadership: A new construct and validation of a scale to measure it. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 151–160. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4763>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808–821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
- Dwiyanto, A. (2008). *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press.
- Eckert, S., & Assmann, K. (2021). The “ProQuote” initiative: women journalists in Germany push to revolutionize newsroom leadership. *Feminist Media Studies*. <https://doi.org/10.1080/14680777.2021.1881984>

- Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Khalid Iqbal, M. (2019). The Impact of Servant Leadership on Employees' Innovative Work Behaviour-Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(3), 10–21. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.53.1002>
- Fathiyah, F., Andriani, Z., & Fitriaty, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), 2269. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v22i3.3057>
- Ghofar, A., & Tola, B. (2018). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, INTERPERSONAL COMMUNICATION, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PUBLIC SERVICE QUALITY IN BNP2TKI. *International Journal of Human Capital Management*, 2(2), 9–17. <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/ijhcm>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hermawan, M., Wirawan, C., Christina, C., Yulianti, Y., Gozaly, J., Sandroto, I. V., Sulandari, N., & Maria, J. (2023). Pelatihan Kinerja dan Pelayanan Masyarakat Melalui Kreativitas, Inovasi, dan Inisiatif dalam Menciptakan Layanan Baru. *Surya Abdimas*, 7(2), 300–311. <https://doi.org/10.37729/abdimas.v7i2.2840>
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., Lockstone-Binney, L., & Luu, T. T. (2021). Empowering leadership in hospitality and tourism management: a systematic literature review. *Emerald Group Publishing Limited*, 33(12), 4182–4214.
- Hughes, M., Rigtering, J. P. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2018). Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance. *British Journal of Management*, 29(4), 750–768. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12305>
- Hughes-Morgan, M., Kolev, K., McNamara, G., & McNamara Eli Broad Professor of Management, G. (2018). A Meta-Analytic Review of Competitive Aggressiveness Research. In *Meta-Analytic Review of Competitive Aggressiveness Research* (Vol. 367). https://epublications.marquette.edu/mgmt_fac/367
- Jacobsen, C. B., & Bøgh Andersen, L. (2017). Leading public service organizations: how to obtain high employee self-efficacy and organizational

- performance. *Public Management Review*, 19(2), 253–273. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1153705>
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. U., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 554–571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Jong, J. P. J. de, & Hartog, D. N. Den. (2008). Innovative Work Behavior: Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, November, 1–27.
- Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Khalili, A. (2017). Creative and innovative leadership: measurement development and validation. *Management Research Review*, 40(10), 1117–1138. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2016-0213>
- Khan, H. ur R., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270–1283. <https://doi.org/10.1002/csr.1637>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Khan, M. M., Mubarak, S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0187>
- Kmieciak, R. (2020). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393–482. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024502>
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 175–197. <https://doi.org/10.1108/ijpl-07-2019-0045>
- Nihayati, Z., Ana Fardila, U., & Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Timur, B. (2023). DAMPAK PELATIHAN KEPEMIMPINAN TERHADAP PERILAKU DAN KINERJA INOVASI APARATUR PEMERINTAH (STUDI KASUS: PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS DI BPSDM KALTIM). *Nusantara Innovation Journal*, 2(2), 75–92.
- Noraisah, S., Musneh, H., Nabila, S. @, Ambad, A., & Roslin, R. M. (2021). The Effect of Innovative Work Behaviour on the Performance of Service Sector

- SMEs in Sabah. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 6(1), 2550–1429. <http://www.dosm.gov.my>
- Pahi, M. H., Ahmed, U., Sheikh, A. Z., Dakhan, S. A., Khuwaja, F. M., & Ramayah, T. (2020). Leadership and Commitment to Service Quality in Pakistani Hospitals: The Contingent Role of Role Clarity. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020963642>
- Parasuraman, a, Zeithaml, V. a, & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *American Marketing Association*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Patiar, A., & Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia: Leadership, compensation and performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(November 2019), 29–39. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.005>
- Pernah, T., Pernah, T., Pernah, T., Pernah, T., Pernah, T., Pernah, T., & Pernah, T. (2000). *Innovative Work Behavior Scale (Janssen , 2000)*. 7–8.
- Piber, M., Demartini, P., & Biondi, L. (2019). The management of participatory cultural initiatives: learning from the discourse on intellectual capital. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 435–458. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9435-7>
- Pope, R. (2005). *Creativity: Theory, History, Practice*.
- Prakash, G. (2019). Understanding service quality: insights from the literature. In *Journal of Advances in Management Research* (Vol. 16, Issue 1, pp. 64–90). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2018-0008>
- Pukkeeree, P., Na-Nan, K., & Wongsuwan, N. (2020). Effect of attainment value and positive thinking as moderators of employee engagement and innovative work behaviour. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc6030069>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., Choi, &, & Hyun, C. (2020). THE IMPACTS OF LEADERSHIP AND CULTURE ON WORK PERFORMANCE IN SERVICE COMPANY AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR AS MEDIATING EFFECTS. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 1–9. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam* , 4(2).
- Raub, S., Liao, H., & Smith, R. H. (2012). Doing the Right Thing Without Being Told: Joint Effects of Initiative Climate and General Self-Efficacy on Employee Proactive Customer Service Performance. (*Paper Accepted for Publication in the Journal of Applied Psychology*), 1–56.
- Reftiani Tico, R., Adam, Y., & Amiruddin, 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), 55–66. <https://jtebr.unisan.ac.id>
- Resdiana, E. (2016). KEPEMIMPINAN INOVATIF DALAM PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK. *PUBLIC CORNER 11.2 (2016).*, 11(2).

- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Sakban, S., Nurmal, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Somsueb, A., Sutheejariyawatana, P., & Suwannoi, P. (2019). Indicators of Innovative Leadership for Secondary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *International Education Studies*, 12(2), 11. <https://doi.org/10.5539/ies.v12n2p11>
- Stan, D. S., Leuven, H.-K., Be Guy, S. D., Gyes, V., Hootegem, G. Van, & Leuven, C.-K. (2014). The Innovative Work Behaviour concept: definition and orientation. *Gedrag & Organisatie*, 27(2), 139–159.
- Stanescu, D. F., Zbucea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Tongrugjun, N., Chullasap, N., & Atiwithayaporn, J. (2023). *Factors and Indicators of Innovative Leadership of Private School Administrators in the Digital Era on the East Coast Southern Sub-Region of Thailand*. S4, 383–395. www.migrationletters.com
- Turner, M., Prasojo, E., & Sumarwono, R. (2022). The challenge of reforming big bureaucracy in Indonesia. *Policy Studies*, 43(2), 333–351. <https://doi.org/10.1080/01442872.2019.1708301>
- Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. T. (2020). Transformational leadership, leader–member exchange and school learning climate: Impact on teachers’ innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220932582>
- Vihari, N. S., Yadav, M., & Panda, T. K. (2022). Impact of soft TQM practices on employee work role performance: role of innovative work behaviour and initiative climate. *TQM Journal*, 34(1), 160–177. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0092>
- Yu, T., de Ruyter, K., Patterson, P., & Chen, C. F. (2018). The formation of a cross-selling initiative climate and its interplay with service climate. *European Journal of Marketing*, 52(7–8), 1457–1484. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2016-0487>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2002). Service quality delivery through web sites: A critical review of extant knowledge. In *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 30, Issue 4, pp. 362–375). <https://doi.org/10.1177/009207002236911>