

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Keadilan Organisasional sebagai Variabel Moderasi Pada ASN

Fahrul Rozi¹, Mega Asri Zona^{2*}

¹⁻²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang, Indonesia

*Penulis Korespondensi: megaasrizona@fe.unp.ac.id

Abstract. *Innovative work behavior is a key determinant of organizational effectiveness in the public sector, particularly in responding to environmental changes and improving the quality of public services. This study aims to examine the effect of transformational leadership on innovative work behavior, with distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, and informational justice as moderating variables. The study employed a quantitative approach using a cross sectional research design. Data were collected through a structured questionnaire from 82 Civil Servant at the Regional Secretariat of West Pasaman Regency. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The findings reveal that transformational leadership has a positive and significant effect on innovative work behavior. Furthermore, procedural justice and interpersonal justice significantly strengthen the relationship between transformational leadership and innovative work behavior, whereas distributive justice and informational justice do not significantly moderate the relationship. These findings indicate that transformational leadership is more effective in fostering innovative work behavior when supported by fair organizational procedures and respectful interpersonal treatment. This study contributes to the development of Social Exchange Theory by providing empirical evidence on the moderating role of organizational justice in explaining the relationship between transformational leadership and innovative work behavior among Civil Servant in the public sector.*

Keywords: *Transformational Leadership; Organizational Justice; Innovative Work Behavior; Innovation; Civil Servant.*

Abstrak. Perilaku kerja inovatif menjadi faktor penting bagi organisasi sektor pemerintahan dalam menghadapi tuntutan perubahan lingkungan dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif serta peran moderasi keempat dimensi keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Dengan menggunakan *social exchange theory* sebagai landasan teori, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data *cross-sectional* yang dikumpulkan dari 82 ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat melalui kuesioner. Analisis data menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Keadilan prosedural dan keadilan interpersonal terbukti memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif, sementara keadilan distributif dan keadilan informasional tidak terbukti memoderasi hubungan tersebut. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif mendorong perilaku kerja inovatif ASN apabila didukung oleh prosedur kerja yang adil dan perlakuan interpersonal yang baik. Penelitian ini memberikan implikasi bagi pemerintah daerah untuk memperkuat kepemimpinan transformasional serta meningkatkan keadilan prosedural dan interpersonal guna mendorong perilaku kerja inovatif ASN dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi dan pelayanan publik.

Kata kunci: Kepemimpinan transformasional; Keadilan organisasional; Perilaku kerja inovatif; Inovasi; Aparatur Sipil Negara.

1. LATAR BELAKANG

Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku individu dalam menghasilkan, mengembangkan, mempromosikan, dan menerapkan ide, metode, atau cara kerja baru yang memberikan manfaat bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas serta kualitas kinerja (Khaola & Musiiwa, 2021). Perilaku kerja inovatif memiliki peran yang sangat krusial karena membantu organisasi beradaptasi dengan perkembangan teknologi, dinamika lingkungan, serta tuntutan masyarakat yang terus meningkat terhadap efisiensi dan kualitas pelayanan publik (Gelaidan et al., 2022; Lin et al., 2025). Di Indonesia, pentingnya inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah telah diamanatkan secara eksplisit dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Berdasarkan Pasal 386 ayat (1) dan (2), pemerintah daerah didorong untuk melakukan inovasi guna meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan yang diarahkan pada percepatan terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan publik, pemberdayaan masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah.

Salah satu faktor kunci yang diyakini mampu mendorong munculnya perilaku kerja inovatif pegawai adalah kepemimpinan transformasional (Jun & Lee, 2023). Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pemberian arahan instruktif, melainkan juga memotivasi pegawai untuk berpikir kreatif, berani menyampaikan gagasan baru, serta adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja (Żywiółek et al., 2022). Pemimpin transformasional mendorong kreativitas bawahan melalui stimulasi intelektual, menantang asumsi lama, dan menciptakan iklim kerja yang mendukung keterbukaan pikiran (Sabuhari et al., 2025). Pendekatan kepemimpinan ini mampu mengarahkan pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama melalui motivasi inspiratif, perhatian individual, pendampingan, serta dorongan terhadap perilaku kreatif (Khaola & Musiiwa, 2021). Berbagai penelitian empiris terdahulu mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai di berbagai sektor (Alhitmi et al., 2023; Bak et al., 2022; Vu et al., 2025). Gaya kepemimpinan ini membangun hubungan kerja yang suportif sehingga pegawai merasa dihargai dan terdorong untuk mengeksplorasi serta mengimplementasikan ide-ide baru dalam pekerjaan mereka (Gelaidan et al., 2022).

Meskipun kepemimpinan transformasional berpotensi meningkatkan perilaku kerja inovatif, efektivitas pengaruh tersebut juga sangat bergantung pada iklim dan kondisi internal organisasi, khususnya persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi (Sabuhari et al., 2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif tidak selalu

terjadi secara langsung, melainkan dapat dimoderasi atau dimediasi oleh mekanisme organisasi lainnya (Az Zahra & Etikariena, 2024). Berbagai penelitian terdahulu menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (Kamis et al., 2023; Rbiaa & Gauthier, 2025), namun pada penelitian sebelumnya juga memperlihatkan hasil yang berbeda-beda terkait pengaruh setiap dimensi keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif, sehingga masih terdapat kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut (Fadul, 2021; Mahardhika & Salendu, 2024; Thompson et al., 2021).

Urgensi penelitian ini diperkuat oleh fenomena empiris yang terjadi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Berdasarkan data Indeks Inovasi Daerah (IID) tahun 2021–2025, Kabupaten Pasaman Barat menunjukkan peningkatan skor dari 36,32 pada tahun 2021 menjadi 60,36 pada tahun 2024. Namun, pada penilaian tahun 2025, skor IID Kabupaten Pasaman Barat mengalami penurunan menjadi 60,17. Penurunan skor ini, dikombinasikan dengan penyesuaian standar ambang batas kategori sangat inovatif oleh Kementerian Dalam Negeri dari skor 60,01 menjadi 65,01, menyebabkan predikat inovasi Kabupaten Pasaman Barat turun ke kategori inovatif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keberlanjutan dan kualitas inovasi daerah belum sepenuhnya stabil. Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 dan Peraturan Bupati Pasaman Barat Nomor 7 Tahun 2025, Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah memegang peran yang sangat strategis sebagai perumus kebijakan, pengoordinasi lintas perangkat daerah, serta pembina aparatur. Kualitas inovasi daerah sangat bergantung pada perilaku kerja inovatif pegawai dalam mengidentifikasi masalah, menciptakan solusi, serta menerapkan pembaruan tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik.

2. KAJIAN TEORITIS

Social Exchange Theory (SET)

Dalam penelitian ini, *Social Exchange Theory (SET)* digunakan sebagai landasan teoritis untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan keadilan organisasional sebagai variabel moderasi pada ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan melalui inspirasi, motivasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi yang mendorong ASN membalasnya melalui perilaku kerja inovatif. Hubungan tersebut akan semakin kuat ketika ASN merasakan keadilan distributif, prosedural,

interpersonal, dan informasional dalam organisasi (Bak et al., 2022; Ha & Moon, 2023; Yudiantmaja et al., 2023).

Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku individu dalam menghasilkan, mengembangkan, mempromosikan, dan menerapkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Sabuhari et al., 2025). Perilaku ini tidak hanya mencerminkan kemampuan menciptakan gagasan yang kreatif, tetapi juga kemampuan mewujudkan gagasan tersebut menjadi solusi yang memberikan manfaat bagi organisasi (Khaola & Musiiwa, 2021). Dalam organisasi sektor publik, perilaku kerja inovatif menjadi semakin penting karena mendukung terciptanya pelayanan publik yang lebih efektif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan (Srirahayu et al., 2023).

Perilaku kerja inovatif dalam penelitian ini diukur berdasarkan empat indikator yang dikembangkan oleh Sabuhari et al. (2025), yaitu eksplorasi ide, menghasilkan ide, mempromosikan/memperjuangkan ide, dan implementasi ide. Keempat indikator tersebut mencerminkan kemampuan ASN dalam mengidentifikasi peluang perbaikan, menghasilkan ide baru, memperoleh dukungan untuk merealisasikan ide, serta mengimplementasikan inovasi yang memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Dalam penelitian ini, perilaku kerja inovatif diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dengan keadilan organisasional sebagai variabel moderasi. ASN yang memperoleh inspirasi, motivasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual dari pemimpin transformasional diperkirakan akan lebih terdorong untuk menampilkan perilaku kerja inovatif. Hubungan tersebut semakin kuat ketika ASN merasakan keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional dalam organisasi (Khaola & Musiiwa, 2021).

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi pegawai sehingga dapat mendorong untuk memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi (Rehmani et al., 2023). Dalam organisasi sektor publik, kepemimpinan transformasional menjadi penting karena mampu mendorong pegawai beradaptasi terhadap perubahan serta menghasilkan inovasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik (Jun & Lee, 2023; Khaola & Musiiwa, 2021; Sabuhari et al., 2025).

Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diukur berdasarkan empat indikator yang dikembangkan oleh Sabuhari et al. (2025), yaitu motivasi inspiratif, pengaruh

keteladanan, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Keempat indikator tersebut mencerminkan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi yang jelas, menjadi teladan, mendorong pegawai berpikir kreatif dan kritis, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan pengembangan setiap individu.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (SET), dukungan, perhatian, dan kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin transformasional membentuk hubungan pertukaran sosial yang positif antara pemimpin dan pegawai (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ketika pegawai merasa dihargai, didukung, dan memperoleh kesempatan untuk berkembang, pegawai akan cenderung membalas perlakuan tersebut melalui sikap dan perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi. Hubungan timbal balik ini mendorong pegawai untuk lebih berani menyampaikan ide, mencoba cara kerja baru, serta berkontribusi dalam menyelesaikan berbagai permasalahan organisasi (Khaola & Musiiwa, 2021; Sabuhari et al., 2025).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan pembaruan (Bak et al., 2022; Jun & Lee, 2023; Rehmani et al., 2023). Sejalan dengan itu, Sabuhari et al. (2025) menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat mendorong pegawai untuk menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide baru. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen yang diperkirakan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif pada ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat.

Keadilan Organisasional

Keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi individu mengenai sejauh mana keputusan, proses, dan interaksi dalam organisasi dipandang adil, yang mencakup aspek keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional (Sabuhari et al., 2025). Dalam penelitian ini, keadilan organisasional tidak diposisikan sebagai satu konstruk utuh, tetapi dipisahkan ke dalam empat dimensi utama, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional.

a. Keadilan Distributif

Keadilan distributif merupakan persepsi pegawai mengenai keadilan atas hasil atau imbalan yang diterima dari organisasi dibandingkan dengan kontribusi yang telah diberikan (Khaola & Musiiwa, 2021). Ketika pegawai merasa bahwa hasil yang diperoleh sebanding dengan usaha dan kinerjanya, mereka cenderung menunjukkan sikap dan perilaku kerja yang

lebih positif (Ha & Moon, 2023). Dalam penelitian ini, keadilan distributif diukur berdasarkan empat indikator yang dikembangkan oleh Colquitt (2001), yaitu kesesuaian hasil dengan usaha, kontribusi, kinerja, dan kelayakan hasil yang diterima. Keempat indikator tersebut menggambarkan sejauh mana pegawai menilai bahwa penghargaan dan pengakuan yang diberikan organisasi telah sesuai dengan kerja serta kontribusi yang pegawai berikan.

b. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural merupakan persepsi pegawai mengenai keadilan proses dan mekanisme yang digunakan organisasi dalam mengambil keputusan (Rbiaa & Gauthier, 2025). Persepsi tersebut terbentuk melalui pengalaman pegawai terhadap sistem evaluasi kinerja, pengalokasian sumber daya, promosi, serta berbagai kebijakan organisasi. Prosedur yang dipersepsikan adil, konsisten, dan transparan dapat meningkatkan kepercayaan serta keterlibatan pegawai dalam organisasi (Hu et al., 2024). Dalam penelitian ini, keadilan prosedural diukur berdasarkan tujuh indikator yang dikembangkan oleh Colquitt (2001), yaitu kendali proses, kendali keputusan, konsistensi prosedur, bebas bias, akurasi informasi, kemampuan koreksi dan etika prosedur. Ketujuh indikator tersebut menggambarkan sejauh mana pegawai menilai bahwa proses pengambilan keputusan dilakukan secara konsisten, bebas dari bias, didasarkan pada informasi yang akurat, memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, dapat diperbaiki apabila terjadi kesalahan, serta dilaksanakan sesuai prinsip etika.

c. Keadilan Interpersonal

Keadilan interpersonal merupakan persepsi pegawai mengenai kualitas perlakuan yang diterima dari pimpinan dalam interaksi sehari-hari, seperti sikap hormat, kesopanan, dan penghargaan terhadap martabat individu (Mahardhika & Salendu, 2024). Persepsi tersebut terbentuk melalui cara pimpinan berkomunikasi, memberikan arahan, menyampaikan umpan balik, serta memperlakukan pegawai selama menjalankan tugas organisasi. Perlakuan yang penuh rasa hormat dan menghargai pegawai dapat menciptakan hubungan kerja yang positif serta meningkatkan kepercayaan antara pimpinan dan bawahan (Thompson et al., 2021). Dalam penelitian ini, keadilan interpersonal diukur berdasarkan empat indikator yang dikembangkan oleh Colquitt (2001), yaitu perlakuan dengan hormat, perlakuan dengan sopan, menjaga martabat pegawai, dan bebas dari ucapan tidak pantas. Keempat indikator tersebut menggambarkan sejauh mana pegawai menilai bahwa pimpinan memperlakukan mereka secara sopan, menghormati martabat individu, serta menghindari ucapan atau tindakan yang tidak pantas dalam setiap interaksi kerja.

d. Keadilan Informasional

Keadilan informasional merupakan persepsi pegawai mengenai keadilan dalam penyampaian informasi oleh pimpinan atau organisasi, yang mencakup kejelasan, kelengkapan, kejujuran, dan ketepatan waktu informasi terkait kebijakan maupun pengambilan keputusan (Thompson et al., 2021). Persepsi tersebut terbentuk melalui komunikasi antara pimpinan dan pegawai, penyampaian informasi yang terbuka dan transparan dapat meningkatkan pemahaman serta kepercayaan pegawai terhadap organisasi (Mahardhika & Salendu, 2024). Dalam penelitian ini, keadilan informasional diukur berdasarkan lima indikator yang dikembangkan oleh Colquitt (2001), yaitu kejujuran informasi, kejelasan penjelasan, kecukupan informasi, ketepatan waktu informasi, dan penjelasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Kelima indikator tersebut menggambarkan sejauh mana pegawai menilai bahwa informasi yang disampaikan oleh pimpinan bersifat jujur, jelas, lengkap, tepat waktu, dan disertai penjelasan yang dapat dipertanggungjawabkan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional sebagai variabel moderasi. Penelitian dilakukan pada ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat.

Populasi penelitian adalah seluruh ASN yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat sebanyak 82 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, yaitu 1=sangat tidak setuju hingga 5=sangat setuju.

Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi *outer model* untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi *inner model* untuk menguji hubungan antarvariabel dan efek moderasi sesuai hipotesis penelitian. Metode PLS-SEM dipilih karena mampu menguji model struktural yang melibatkan beberapa konstruk laten dan hubungan moderasi secara simultan serta sesuai untuk penelitian yang berorientasi pada prediksi (Hair et al., 2019).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 82 Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat sebagai responden. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 56 orang, sedangkan perempuan sebanyak 26 orang. Berdasarkan usia, sebagian besar responden berada pada rentang 31–40 tahun sebanyak 44 orang, diikuti usia 41–50 tahun sebanyak 18 orang, usia ≤ 30 tahun sebanyak 13 orang, dan usia > 50 tahun sebanyak 7 orang.

Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 44 orang, diikuti Magister (S2) sebanyak 19 orang, SMA/ sederajat sebanyak 10 orang, Diploma sebanyak 6 orang, dan Doktor (S3) sebanyak 3 orang. Sementara itu, berdasarkan masa kerja sebagai ASN, responden dengan masa kerja 11–20 tahun mendominasi sebanyak 26 orang, diikuti masa kerja di atas 20 tahun sebanyak 25 orang, masa kerja 6–10 tahun sebanyak 19 orang, dan masa kerja 1–5 tahun sebanyak 12 orang. Secara umum, karakteristik responden menunjukkan bahwa ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat didominasi oleh pegawai berusia produktif, berpendidikan S1, dan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sebelum pengujian model struktural. Hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa setelah eliminasi empat indikator yang memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,70 (KI₂, KT₄, KT₇, dan KT₁₂), seluruh indikator pada model akhir memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen (Hair et al., 2019).

Selanjutnya, validitas diskriminan yang dievaluasi menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antarkonstruk, sedangkan seluruh nilai HTMT berada di bawah batas 0,90. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk mampu membedakan dirinya secara jelas dari konstruk lainnya (Hair et al., 2019).

Pengujian reliabilitas juga menunjukkan hasil yang memadai. Seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70, sehingga instrumen

penelitian dinyatakan memiliki konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas sehingga layak digunakan untuk analisis model struktural (*inner model*) pada tahap selanjutnya hair.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), relevansi prediktif (Q^2), dan kesesuaian model (*Goodness of Fit*). Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R^2 pada variabel Perilaku Kerja Inovatif sebesar 0,540. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional beserta interaksinya dengan keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional mampu menjelaskan 54,0% variasi perilaku kerja inovatif ASN, sedangkan 46,0% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2019), nilai tersebut menunjukkan kemampuan penjelasan model yang tergolong moderat.

Hasil pengujian juga menunjukkan nilai Q^2 sebesar 0,377, yang mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediksi (*predictive relevance*) yang baik karena nilainya lebih besar dari nol. Selain itu, evaluasi *Goodness of Fit* menghasilkan nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) sebesar 0,062, yang berada di bawah batas maksimum 0,08. Meskipun nilai *Normed Fit Index* (NFI) sebesar 0,684, kriteria SRMR yang telah terpenuhi menunjukkan bahwa model secara keseluruhan memiliki tingkat kesesuaian yang baik (*acceptable fit*) sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis (Hair et al., 2019).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS dengan mengevaluasi nilai *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-values*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05 pada taraf signifikansi 5% (Hair et al., 2019). Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	<i>Original sample (O)</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Keputusan
H1	Kepemimpinan Transformasional → Perilaku Kerja Inovatif	0,586	6,704	0,000	Diterima
H2	Keadilan Distributif x Kepemimpinan Transformasional → Perilaku Kerja Inovatif	-0,025	0,284	0,388	Ditolak
H3	Keadilan Prosedural x Kepemimpinan Transformasional → Perilaku Kerja Inovatif	0,446	3,044	0,001	Diterima
H4	Keadilan Interpersonal x Kepemimpinan Transformasional → Perilaku Kerja Inovatif	0,217	2,117	0,017	Diterima

H5	Keadilan Informasional x				
	Kepemimpinan Transformasional → Perilaku Kerja Inovatif	0,156	1,139	0,127	Ditolak

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima, yang berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, motivasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual dapat mendorong ASN untuk menghasilkan serta mengimplementasikan ide-ide baru. Hasil tersebut sejalan dengan *social exchange theory* yang menjelaskan bahwa dukungan dan kepercayaan dari pimpinan akan dibalas pegawai melalui kontribusi positif bagi organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Temuan ini konsisten dengan penelitian Vu et al. (2025), Alhitmi et al. (2023), Khaola dan Musiiwa (2021), serta Lin et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif pegawai.

Pada hipotesis kedua (H2) dinyatakan ditolak, sehingga keadilan distributif tidak terbukti memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat terhadap keadilan pembagian hasil belum memengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional dalam mendorong perilaku kerja inovatif. Kondisi tersebut dapat dijelaskan oleh karakteristik organisasi sektor publik, di mana sistem gaji, tunjangan, dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) telah diatur berdasarkan ketentuan yang berlaku sehingga tidak bergantung pada keputusan pimpinan. Dengan demikian, perilaku kerja inovatif ASN lebih dipengaruhi oleh kepemimpinan yang mendukung daripada persepsi terhadap distribusi imbalan. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Rbiaa dan Gauthier (2025) serta Ha dan Moon (2023) yang menemukan bahwa keadilan distributif mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif.

Selanjutnya, pada hipotesis ketiga (H3) diterima, yang menunjukkan bahwa keadilan prosedural memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa prosedur pengambilan keputusan yang konsisten, transparan, dan memberikan kesempatan kepada ASN untuk menyampaikan pendapat mampu meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional dalam mendorong inovasi. Dalam perspektif *social exchange theory*, prosedur yang adil membangun kepercayaan pegawai terhadap organisasi sehingga mereka lebih bersedia memberikan kontribusi melalui perilaku inovatif (Cropanzano & Mitchell, 2005). Temuan ini mendukung penelitian Fadul (2021),

Khaola dan Musiwa (2021), serta Ha dan Moon (2023) yang menunjukkan bahwa keadilan prosedural meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam mendorong perilaku kerja inovatif.

Hasil pengujian pada hipotesis keempat (H4) dinyatakan diterima, sehingga keadilan interpersonal terbukti memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Perlakuan pimpinan yang sopan, menghargai, dan menjaga martabat pegawai menciptakan hubungan kerja yang positif sehingga ASN lebih terdorong untuk menyampaikan ide dan melakukan inovasi. Temuan ini mendukung *social exchange theory*, yang menyatakan bahwa perlakuan yang baik dari pimpinan akan dibalas dengan perilaku kerja yang memberikan manfaat bagi organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Temuan ini sejalan dengan penelitian Khaola dan Musiwa (2021), Thompson et al. (2021), yang menyatakan bahwa keadilan interpersonal memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.

Pada hipotesis kelima (H5) dinyatakan ditolak, sehingga keadilan informasional tidak terbukti memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Hasil ini menunjukkan bahwa keterbukaan dan kejelasan informasi yang disampaikan pimpinan belum menjadi faktor yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pada ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun komunikasi yang baik tetap diperlukan dalam pelaksanaan tugas, munculnya perilaku kerja inovatif lebih dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, dan dukungan dibandingkan oleh kualitas informasi yang diterima pegawai. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Mahardhika dan Salendu (2024) yang menemukan bahwa keadilan informasional berperan dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan perilaku kerja, namun menunjukkan bahwa peran moderasi tersebut dapat berbeda pada konteks organisasi sektor publik.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dari empat dimensi keadilan organisasional, hanya keadilan prosedural dan keadilan interpersonal yang terbukti memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Sebaliknya, keadilan distributif dan keadilan informasional tidak terbukti berperan sebagai variabel moderasi. Temuan ini mendukung *social exchange theory*, yang menjelaskan

bahwa hubungan timbal balik antara pimpinan dan pegawai akan mendorong perilaku kerja inovatif ketika didukung oleh prosedur organisasi yang adil dan hubungan interpersonal yang saling menghargai.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya penerapan kepemimpinan transformasional yang didukung oleh prosedur organisasi yang transparan, konsisten, dan perlakuan interpersonal yang menghargai pegawai untuk mendorong perilaku kerja inovatif pada ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Penelitian ini terbatas pada ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi pada organisasi lain. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model ini pada instansi pemerintah maupun sektor swasta dengan menambahkan variabel lain, seperti budaya organisasi, *knowledge sharing* dan *employee engagement*, agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kerja inovatif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing atas bimbingan, arahan, dan masukan yang diberikan selama proses penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Pemerintah Kabupaten Pasaman Barat, khususnya Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat, atas izin dan dukungan yang diberikan selama pelaksanaan penelitian, serta kepada seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang telah berpartisipasi sebagai responden. Artikel ini merupakan bagian dari skripsi yang disusun pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang.

DAFTAR REFERENSI

- Alhitmi, H. K., Shah, S. H. ., Kishwer, R., Aman, N., Fahlevi, M., Aljuaid, M., & Heidler, P. (2023). Marketing from Leadership to Innovation: A Mediated Moderation Model Investigating How Transformational Leadership Impacts Employees' Innovative Behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 15(22), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su152216087>
- Az Zahra, A. C., & Etikariena, A. (2024). The role of transformational leadership on innovative work behavior: A moderated-mediation study. *Jurnal Psikologi*, 23(1), 81–96. <https://doi.org/10.14710/jp.23.1.81-96>
- Bak, H. U., Jin, M. H., & McDonald, B. D. (2022). Unpacking the Transformational Leadership-Innovative Work Behavior Relationship: The Mediating Role of Psychological Capital. *Public Performance and Management Review*, 45(1), 80–105. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1939737>
- Fadul, A. (2021). Does Organizational Justice Influence Employee Innovative Behavior in an Arabic Context? Evidence From the Libyan Oil Industry. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211043931>

- Gelaidan, H. M., Al-swidi, A. K., & Al-hakimi, M. A. (2022). Servant and authentic leadership as drivers of innovative work behaviour: the moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2022-0382>
- Ha, T. S., & Moon, K. K. (2023). Distributive Justice, Goal Clarity, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Transactional and Transformational Leadership. *Sustainability (Switzerland)*, 15(9). <https://doi.org/10.3390/su15097403>
- 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), 514–538. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hu, S., Nadeem, M. A., Thurasamy, R., Luo, J., & Yi, X. (2024). Impacts of Procedural Justice and Ethical Leadership on Organizational Innovation. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 15(1), 1–26. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.340775>
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Kamis, R. A., Al-shami, S. A., & Sabuhari, R. (2023). The Role of Happiness at Work in Moderating the Effect of Work Engage-ment and Organizational Justice on Innovative Work Behaviour of Region SCA in Indonesia. *Journal of Human Resource Management - HR Advances and Developments*, 2023(2), 2–13. <https://doi.org/10.46287/wvap5643>
- Khaola, P. P., & Musiiwa, D. (2021). Bolstering innovative work behaviours through leadership, affective commitment and organisational justice: a three-way interaction analysis. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 610–626. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0205>
- Lin, Q., Beh, L. S., & Kamil, N. L. M. (2025). Unlocking innovation: the power of two leadership styles in Chinese higher education. *Kybernetes*, 54(3), 1660–1683. <https://doi.org/10.1108/K-07-2023-1276>
- Mahardhika, B. T., & Salendu, A. (2024). Keadilan Organisasi pada Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif Karyawan di Startup Company. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan Kesehatan*, 5(3), 1094–1107. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.51849/j-p3k.v5i3.560>
- Rbiaa, O., & Gauthier, julie D. (2025). Unpacking the link between organizational justice and innovative behavior: a meta-analytic review across sectors. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2546560>
- Rehmani, M., Farheen, N., Khokhar, M. N., Khalid, A., Dalain, A. F., & Irshad, H. (2023). How Does Transformational Leadership Stimulate Employee Innovative Behavior? A Moderated Mediation Analysis. *SAGE Open*, 13(3), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440231198401>
- Sabuhari, R., Soleman, R., Soleman, M. M., Fahri, J., & Rachmat, M. (2025). Organisational justice moderates the link between leadership, work engagement and innovation work behaviour. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 28(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajems.v28i1.6136>
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public

- organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Thompson, G., Buch, R., Thompson, P. M. M., & Glasø, L. (2021). The impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational commitment in a business context. *Journal of General Management*, 46(4), 274–283. <https://doi.org/10.1177/0306307020984579>
- Vu, G. T. H., Nguyen, T. D., & Le, T. P. (2025). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement. *SAGE Open*, 15(2), 1–17. <https://doi.org/10.1177/21582440251335464>
- Yudiatmaja, W. E., Salomo, R. V., & Prasajo, E. (2023). Fostering Innovative Behavior of Millennial Public Employee Through Leadership Styles and Organizational Trust. *SAGE Open*, 13(2), 1–17. <https://doi.org/10.1177/21582440231178545>
- Żywiołek, J., Tucmeanu, E. R., Tucmeanu, A. I., Isac, N., & Yousaf, Z. (2022). Nexus of Transformational Leadership, Employee Adaptiveness, Knowledge Sharing, and Employee Creativity. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su141811607>