JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v8i1
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 12 Agustus 2026 | **Revised:** 31 Agustus 2026 | **Accepted:** 22 September 2026

Pengaruh Kepemimpinan *Transformasional* terhadap Kinerja Organisasi Melalui Perilaku Kerja Inovatif dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota Se-Sumatera Barat)

Junaldi Ismail[1], Erni Febrina Harahap[2], Akmal Akmal[3]
[1]Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia, junaldiismail41@gmail.com
[2]Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia, ernifebrinaharahap@bunghatta.ac.id
[3]Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia, drakmal210@gmail.com

Corresponding Author: junaldiismail41@gmail.com[1]

Abstract: *This study aims to analyze the effect of transformational leadership on organizational performance through innovative work behavior and job satisfaction as mediating variables at the Regency/City General Election Commissions (KPU) in West Sumatra. This research employed a quantitative approach involving a population and sample of 114 respondents consisting of KPU members and secretariat heads across the Regency/City KPU offices in West Sumatra. Data were collected using questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results showed that transformational leadership had a positive and significant effect on innovative work behavior, job satisfaction, and organizational performance. Furthermore, innovative work behavior and job satisfaction had positive and significant effects on organizational performance. Both variables were also found to complementarily mediate the effect of transformational leadership on organizational performance. Innovative work behavior showed a larger specific indirect effect (β = 0.203) than job satisfaction (β = 0.138), while the direct effect remained significant, indicating partial mediation. The findings indicate that transformational leadership plays an important role in improving organizational performance, both directly and indirectly through the enhancement of employees' innovative work behavior and job satisfaction.*

Keyword: *Transformational Leadership, Organizational Performance, Innovative Work Behavior, Job Satisfaction.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui perilaku kerja inovatif dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten/Kota se-Sumatera Barat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi sekaligus sampel sebanyak 114 orang yang terdiri atas ketua/anggota KPU dan kepala sekretariat KPU Kabupaten/Kota se-Sumatera Barat. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi. Selanjutnya, perilaku kerja inovatif dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Kedua variabel tersebut juga terbukti memediasi secara komplementer pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Perilaku kerja inovatif menunjukkan pengaruh tidak langsung spesifik yang lebih besar (β = 0,203) dibandingkan kepuasan kerja (β = 0,138), sementara pengaruh langsung tetap signifikan sehingga menunjukkan mediasi parsial. Model penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui peningkatan perilaku kerja inovatif dan kepuasan kerja pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Organisasi, Perilaku Kerja Inovatif, Kepuasan Kerja.

PENDAHULUAN

Kinerja organisasi merupakan isu sentral dalam manajemen sektor publik karena menunjukkan kemampuan organisasi menerjemahkan mandat, sumber daya, kebijakan, dan proses internal menjadi hasil yang bernilai bagi masyarakat. Berbeda dari organisasi bisnis yang dapat bertumpu pada ukuran laba, kinerja organisasi publik bersifat multidimensional. Kinerja tersebut mencakup efektivitas pencapaian sasaran, efisiensi pemanfaatan sumber daya, kualitas pelayanan, akuntabilitas, kepatuhan terhadap regulasi, kemampuan beradaptasi, dan pemeliharaan kepercayaan publik. Dengan demikian, keberhasilan organisasi publik tidak cukup dinilai dari terselesaikannya pekerjaan secara administratif, tetapi juga dari kualitas tata kelola dan kapasitas organisasi untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Komisi Pemilihan Umum (KPU) merupakan lembaga negara yang memiliki mandat konstitusional untuk menyelenggarakan pemilu secara langsung, umum, bebas, rahasia, jujur, dan adil. Kedudukan KPU sebagai lembaga yang bersifat nasional, tetap, dan mandiri ditegaskan dalam Pasal 22E Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum. Mandat tersebut menempatkan KPU sebagai institusi strategis yang bertanggung jawab atas ketepatan tahapan pemilu, integritas proses, kualitas pelayanan kepemiluan, akuntabilitas kelembagaan, serta terpeliharanya kepercayaan masyarakat terhadap demokrasi.

Pada tingkat kabupaten/kota, pelaksanaan mandat tersebut berlangsung dalam lingkungan kerja yang kompleks. Intensitas pekerjaan meningkat pada tahapan pemutakhiran data pemilih, pencalonan, pengadaan dan distribusi logistik, kampanye, pemungutan dan penghitungan suara, hingga rekapitulasi hasil. Seluruh kegiatan harus diselesaikan dalam tenggat yang ketat, dengan tuntutan ketelitian tinggi dan pengawasan dari Bawaslu, peserta pemilu, pemantau, media, dan masyarakat. Perubahan regulasi, perkembangan teknologi informasi, perbedaan kondisi geografis, serta variasi karakteristik pemilih membuat KPU tidak cukup hanya mengandalkan prosedur rutin, tetapi juga memerlukan koordinasi, pembelajaran, daya tahan kerja, dan kemampuan menyesuaikan cara kerja.

Kondisi tersebut menegaskan pentingnya kepemimpinan transformasional, yaitu kepemimpinan yang membangun visi bersama, memberikan keteladanan, menumbuhkan optimisme, merangsang pemikiran kritis, dan memperhatikan kebutuhan pengembangan anggota organisasi. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu berlangsung secara langsung. Visi dan dukungan pimpinan baru akan menghasilkan kinerja yang lebih baik apabila diterjemahkan menjadi perilaku kerja inovatif, dorongan untuk bekerja secara tekun, serta evaluasi positif terhadap pekerjaan. Atas dasar itu, perilaku kerja inovatif dan kepuasan kerja ditempatkan sebagai dua mekanisme mediasi yang menjelaskan proses perubahan kepemimpinan menjadi hasil organisasi.

Fenomena empiris pada KPU Kabupaten/Kota se-Sumatera Barat menunjukkan bahwa capaian kinerja belum sepenuhnya seimbang antarindikator. Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) tahun 2025, indikator evaluasi akuntabilitas kinerja, opini atas laporan keuangan, dan ketepatan jadwal penyelenggaraan secara umum telah tercapai. Namun, indikator pelaksanaan reformasi birokrasi belum mencapai target pada seluruh satuan kerja. Kondisi tersebut disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Capaian Kinerja KPU Kabupaten/Kota se-Sumatera Barat Tahun 2025

Indikator	Target	Realisasi	Keterangan
Evaluasi akuntabilitas kinerja	Predikat B	Predikat BB pada 19 satuan kerja	Seluruh satuan kerja melampaui target
Pelaksanaan reformasi birokrasi	Nilai 80	Rata-rata 70,16. Rentang 60,85 -75,90	Tidak satu pun dari 19 satuan kerja mencapai target
Opini BPK atas laporan keuangan	WTP	WTP pada 19 satuan kerja	Seluruh satuan kerja mencapai target
Pemilu/pemilihan sesuai jadwal	100%	100% pada 19 satuan kerja	Seluruh satuan kerja mencapai target

Sumber: Diolah dari LKjIP KPU Kabupaten/Kota se-Sumatera Barat (2025)

Tabel 1 memperlihatkan dua pola capaian yang berbeda. Seluruh 19 satuan kerja memperoleh predikat BB untuk evaluasi akuntabilitas kinerja, mempertahankan opini WTP, dan menyelesaikan pemilu atau pemilihan sesuai jadwal. Capaian ini menunjukkan kekuatan KPU Kabupaten/Kota dalam menjaga kepatuhan, pertanggungjawaban formal, pengelolaan keuangan, dan disiplin terhadap tahapan. Sebaliknya, nilai reformasi birokrasi rata-rata hanya 70,16 dari target 80, sehingga terdapat kesenjangan sebesar 9,84 poin. Nilai tertinggi, yaitu 75,90, masih berada 4,10 poin di bawah target, sedangkan nilai terendah, yaitu 60,85, tertinggal 19,15 poin. Rentang antarsatuan kerja sebesar 15,05 poin juga menunjukkan bahwa kapasitas internal untuk melaksanakan perubahan belum merata.

Kontras tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara keberhasilan memenuhi keluaran formal dan kemampuan membangun proses organisasi yang adaptif. Dalam penelitian ini, kesenjangan reformasi birokrasi berkaitan langsung dengan variabel kinerja organisasi karena reformasi birokrasi mencerminkan kualitas proses internal, efektivitas koordinasi, penyederhanaan cara kerja, pengembangan sumber daya manusia, dan kemampuan melakukan perubahan. Kepemimpinan transformasional diperlukan untuk mengarahkan perubahan tersebut melalui visi, keteladanan, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Perilaku kerja inovatif dibutuhkan untuk menghasilkan perbaikan prosedur dan layanan, sedangkan kepuasan kerja dapat menjaga keterikatan, kemauan berkolaborasi, dan kontribusi di luar tuntutan minimum. Dengan demikian, capaian administratif yang tinggi belum otomatis menunjukkan bahwa seluruh mekanisme internal pembentuk kinerja telah bekerja secara optimal.

Pemimpin transformasional tidak hanya menetapkan target, tetapi juga menjelaskan makna pekerjaan kepemiluan, membangun optimisme, memberikan teladan integritas, membuka ruang evaluasi, dan mendorong anggota melihat masalah dari perspektif baru. Dalam konteks KPU, praktik tersebut dapat berupa penyampaian prioritas yang jelas sebelum tahapan dimulai, forum evaluasi lintas divisi, pemberian kewenangan untuk menyelesaikan kendala operasional, serta pendampingan kepada anggota yang menghadapi beban kerja tinggi. Habeeb dan Eyupoglu (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan membantu menerjemahkan arah strategis menjadi hasil organisasi.

Perilaku kerja inovatif menjadi mekanisme perilaku yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi. Pada KPU, perilaku ini dapat terlihat ketika anggota mengidentifikasi titik rawan dalam pemutakhiran data pemilih, mengembangkan daftar pemeriksaan digital untuk pengendalian logistik, menyusun rute

distribusi yang lebih efisien bagi wilayah sulit dijangkau, membuat mekanisme pelaporan masalah secara cepat, atau merancang sosialisasi yang berbeda bagi pemilih pemula, penyandang disabilitas, dan masyarakat di wilayah terpencil. Ide tersebut kemudian dipromosikan kepada pimpinan dan unit terkait, diuji dalam skala terbatas, lalu diterapkan apabila terbukti meningkatkan ketepatan, kecepatan, dan kualitas pelayanan. Parveen dan Alshehri (2023) serta Muis et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong perilaku kerja inovatif dan perilaku tersebut meningkatkan kinerja organisasi.

Kepuasan kerja merupakan mekanisme afektif yang menentukan apakah anggota memandang pengalaman kerjanya secara positif. Dalam organisasi KPU, kepuasan dapat tumbuh ketika pimpinan membagi beban kerja secara adil, menghargai pendapat, memberikan dukungan saat tekanan meningkat, menyediakan komunikasi yang terbuka, dan memberi kesempatan pengembangan. Anggota yang puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya lebih mungkin mempertahankan kualitas pelayanan, berbagi pengetahuan, membantu penyelesaian tugas lintas divisi, serta menyampaikan masalah sebelum berkembang menjadi hambatan tahapan. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat menurunkan antusiasme dan membatasi kontribusi pada tugas formal saja. Kılıç dan Uludağ (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja dan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja organisasi.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model yang mengintegrasikan perilaku kerja inovatif, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi paralel serta membandingkan dominasi kedua jalur mediasi tersebut. Model diuji pada seluruh KPU Kabupaten/Kota se-Sumatera Barat dalam fase awal penerapan Rencana Strategis KPU Tahun 2025-2029. Secara teoretis, penelitian diharapkan memperluas penjelasan mengenai mekanisme kepemimpinan transformasional dalam organisasi publik. Secara praktis, temuan penelitian dapat membantu KPU menentukan intervensi yang paling prioritas, apakah melalui pengembangan kepemimpinan, sistem pengelolaan ide, atau perbaikan pengalaman kerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui perilaku kerja inovatif dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada komisi pemilihan umum kabupaten/kota se-sumatera barat. Pendekatan kuantitatif memungkinkan pengumpulan data yang sistematis dan terukur, serta analisis statistik untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel secara objektif. Penelitian ini dirancang untuk mengungkap mekanisme bagaimana kepemimpinan transformasional dengan dua mediasi yang digunkan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Dengan menguji peran variabel mediasi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang proses yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan transfomasional dan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks kinerja organisasi di KPU Kabupaten/Kota. Desain penelitian yang kuantitatif ini diharapkan dapat menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasi dan memberikan dasar bagi pengambilan kebijakan yang berbasis bukti dalam meningkatkan kinerja di sektor pemerintahan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis R Square dan Q Square

R square (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel-variabel eksogen dalam menjelaskan varians variabel endogen Hair et al. (2022). Hasil analisis *R square* pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Analisis *R square* (R^2)

Variabel	*R Square* (R^2)	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,273	Lemah
Kinerja Organisasi	0,756	Kuat
Perilaku Kerja Inovatif	0,588	Sedang

Berdasarkan hasil analisis R *Square* (R^2), kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen menunjukkan tingkat yang berbeda. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,273 dengan kategori lemah. Artinya, kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 27,3 persen, sedangkan 72,7 persen sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Variabel perilaku kerja inovatif memperoleh nilai R^2 sebesar 0,588 dan termasuk kategori sedang. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan variasi perilaku kerja inovatif pegawai KPU Kabupaten/Kota se-Sumatera Barat sebesar 58,8 persen. Sementara itu, 41,2 persen variasi perilaku kerja inovatif dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Hasil ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan penjelasan yang lebih besar terhadap perilaku kerja inovatif dibandingkan terhadap kepuasan kerja.

Variabel kinerja organisasi memperoleh nilai R^2 tertinggi, yaitu sebesar 0,756 dan termasuk kategori kuat. Artinya, kepemimpinan transformasional, perilaku kerja inovatif, dan kepuasan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kinerja organisasi sebesar 75,6 persen. Adapun 24,4 persen sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kompetensi pegawai, budaya organisasi, dukungan teknologi, ketersediaan sumber daya, lingkungan kerja, dan sistem pengelolaan organisasi.

Secara keseluruhan, model penelitian memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan kinerja organisasi, tetapi memiliki kemampuan yang lemah hingga sedang dalam menjelaskan variabel mediasi. Namun, nilai R^2 hanya menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh model.

Selanjutnya *Q square* digunakan untuk menilai seberapa baik model dapat memprediksi nilai observasi dan estimasi parameter dari variabel endogen. Hasil analisis *Q square* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Analisis *Q square* (Q^2)

Variabel	*Q Square* (Q^2),	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,230	Sedang
Kinerja Organisasi	0,620	Kuat
Perilaku Kerja Inovatif	0,481	Kuat

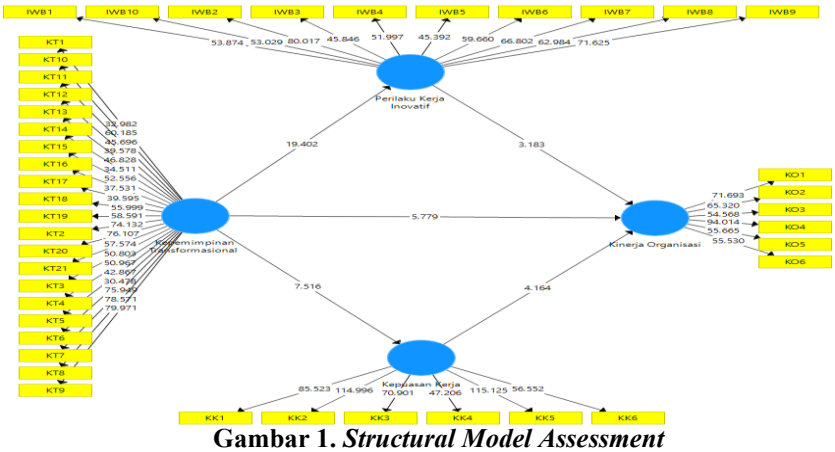
Berdasarkan nilai pada kolom Q^2, seluruh variabel endogen memiliki nilai lebih besar dari nol. Kinerja organisasi memperoleh nilai Q^2 tertinggi sebesar 0,620, diikuti perilaku kerja inovatif sebesar 0,481. Kedua nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang kuat dalam memprediksi kinerja organisasi dan perilaku kerja inovatif.

Kepuasan kerja memperoleh nilai Q^2 sebesar 0,230. Nilai tersebut menunjukkan relevansi prediktif pada tingkat sedang. Hair et al. (2022) menyebutkan bahwa nilai 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing dapat digunakan sebagai acuan untuk menunjukkan tingkat relevansi prediktif kecil, sedang, dan besar. Karena seluruh nilai Q^2 dalam penelitian ini lebih besar dari nol, dapat disimpulkan bahwa model memiliki predictive relevance terhadap kinerja organisasi, kemudian perilaku kerja inovatif, dan kepuasan kerja.

Structural Model Assessment

Penilaian model struktural (*structural model assessment*) merupakan tahap evaluasi dalam PLS-SEM yang digunakan untuk menilai hubungan yang dihipotesiskan antar variabel atau konstruk laten, termasuk signifikansi dan relevansi koefisien jalur, daya jelas, serta daya prediksi model. Signifikansi koefisien jalur diuji menggunakan prosedur *bootstrapping* (Hair

et al., 2022). Adapun hasil pengujian *Structural Model Assessment* (SMA) penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. *Structural Model Assessment*

Tabel 4. Hasil *Structural Model Assessment*

Keterangan Variabel	*Original Sampel (O)*	*T Statistics*	*P Value*	Hipotesis
Kepemimpinan Transformasional -> Perilaku Kerja Inovatif	0,767	19,402	**0,000**	H1 Diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0,523	7,516	**0,000**	H2 Diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Organisasi	0,481	5,779	**0,000**	H3 Diterima
Perilaku Kerja Inovatif -> Kinerja Organisasi	0,265	3,183	**0,002**	H4 Diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Organisasi	0,264	4,164	**0,000**	H5 Diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Perilaku Kerja Inovatif -> Kinerja Organisasi	0,203	3,056	**0,002**	H6 Diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Organisasi	0,138	4,164	**0,000**	H7 Diterima

Berdasarkan hasil *Structural Model Assessment* (SMA) dengan prosedur *bootstrapping* yang disajikan pada Gambar 1 dan Tabel 4, dapat diketahui signifikansi hubungan struktural antar variabel laten dalam penelitian ini. Evaluasi hubungan struktural dilakukan dengan memperhatikan nilai *original sample*, *t-statistics*, dan *p-values*. Nilai *original sample* menunjukkan arah dan besarnya koefisien hubungan antarvariabel, sedangkan nilai *t-statistics* dan *p-values* digunakan untuk menilai signifikansi hubungan serta menentukan apakah hipotesis penelitian didukung atau tidak didukung oleh data (Hair et al., 2022). Berikut adalah penjelasan secara rinci mengenai hasil analisis tersebut:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Hasil pengujian H1 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,767, nilai *t-statistics* sebesar 19,402, dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05 sehingga H1 diterima. Koefisien sebesar 0,767 menunjukkan bahwa peningkatan penerapan kepemimpinan transformasional diikuti oleh peningkatan perilaku kerja inovatif pegawai. Hubungan ini merupakan pengaruh langsung terbesar dalam model penelitian. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keteladanan pimpinan, penyampaian visi, pemberian inspirasi, dorongan untuk berpikir kritis, dan perhatian terhadap pegawai dapat mendorong pegawai KPU Kabupaten/Kota se-Sumatera Barat untuk

menemukan, mengembangkan, memperoleh dukungan, dan menerapkan gagasan baru dalam pekerjaan.

2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian H2 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut terlihat dari koefisien jalur sebesar 0,523, nilai *t-statistics* sebesar 7,516, dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai tersebut memenuhi kriteria penerimaan hipotesis sehingga H2 diterima. Koefisien sebesar 0,523 menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja pegawai. Pimpinan yang mampu membangun hubungan kerja yang baik, memberikan penghargaan, menyampaikan tujuan secara jelas, dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan pegawai dapat membentuk penilaian yang lebih baik terhadap pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan karakteristik pekerjaan, tetapi juga dipengaruhi oleh cara pimpinan mengarahkan dan memperlakukan pegawai.
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Hasil pengujian H3 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,481, nilai *t-statistics* sebesar 5,779, dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05 sehingga H3 diterima. Koefisien sebesar 0,481 menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi kinerja organisasi. Pimpinan yang mampu menjadi teladan, membangun visi bersama, meningkatkan semangat pegawai, mendorong pemikiran baru, dan memberikan perhatian terhadap perkembangan pegawai dapat mengarahkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Pengaruh ini tetap signifikan meskipun perilaku kerja inovatif dan kepuasan kerja dimasukkan sebagai variabel mediasi.
4. Pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja organisasi. Hasil pengujian H4 menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dibuktikan oleh koefisien jalur sebesar 0,265, nilai *t-statistics* sebesar 3,183, dan *p-value* sebesar 0,002. Nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05 sehingga H4 diterima. Koefisien positif sebesar 0,265 menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku kerja inovatif pegawai, semakin baik kinerja organisasi. Pegawai yang mampu mengidentifikasi masalah, menghasilkan solusi baru, membangun dukungan terhadap gagasan, dan menerapkan gagasan tersebut dapat membantu organisasi memperbaiki proses kerja dan meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas. Dalam konteks KPU Kabupaten/Kota se-Sumatera Barat, perilaku inovatif dapat mendukung penyelesaian pekerjaan secara lebih efektif, terutama ketika organisasi menghadapi perubahan regulasi, tuntutan pelayanan, dan kompleksitas penyelenggaraan tahapan pemilihan.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Hasil pengujian H5 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hubungan tersebut memiliki koefisien jalur sebesar 0,264, nilai *t-statistics* sebesar 4,164, dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai tersebut memenuhi kriteria pengujian sehingga H5 diterima. Koefisien sebesar 0,264 menunjukkan pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memberikan kontribusi yang lebih baik bagi organisasi. Kepuasan kerja dapat meningkatkan kenyamanan, keterikatan, dan kesediaan pegawai untuk melaksanakan tugas secara optimal. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung kinerja KPU Kabupaten/Kota se-Sumatera Barat.

6. Peran perilaku kerja inovatif dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Hasil pengujian H6 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui perilaku kerja inovatif. Pengaruh tidak langsung tersebut memiliki koefisien sebesar 0,203, nilai *t-statistics* sebesar 3,056, dan *p-value* sebesar 0,002. Karena nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05, maka H6 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan terlebih dahulu mendorong perilaku kerja inovatif pegawai. Pimpinan yang memberikan inspirasi, stimulasi intelektual, dan dukungan terhadap pembaruan akan mendorong pegawai mengembangkan serta menerapkan gagasan baru. Penerapan gagasan tersebut kemudian membantu organisasi meningkatkan efektivitas proses kerja dan pencapaian sasaran. Koefisien mediasi sebesar 0,203 merupakan nilai pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibandingkan jalur mediasi kepuasan kerja sebesar 0,138.
7. Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Hasil pengujian H7 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja. Hubungan tidak langsung tersebut memiliki koefisien sebesar 0,138, nilai t-statistics sebesar 4,164, dan p-value sebesar 0,000. Nilai tersebut memenuhi kriteria penerimaan hipotesis sehingga H7 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dapat membentuk kepuasan pegawai terhadap pekerjaan, yang kemudian meningkatkan kinerja organisasi. Ketika pimpinan mampu memberikan dukungan, kejelasan arah, penghargaan, dan perhatian terhadap pegawai, pegawai akan memiliki penilaian yang lebih baik terhadap pekerjaannya. Kepuasan tersebut mendorong pegawai untuk mempertahankan keterlibatan dan memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi organisasi.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil pengujian ini mendukung *Social Cognitive Theory* Bandura (1986). Teori tersebut menjelaskan bahwa perilaku individu berkembang melalui interaksi antara faktor personal, perilaku, dan lingkungan. Dalam konteks KPU, pimpinan menjadi bagian penting dari lingkungan sosial yang membentuk keyakinan pegawai untuk mengemukakan ide. Stimulasi intelektual mendorong pegawai menilai kembali prosedur lama, sedangkan pengaruh ideal membangun kepercayaan bahwa inovasi tetap harus menjaga integritas, netralitas, dan kepatuhan terhadap regulasi. Motivasi inspirasional memberikan makna terhadap pembaruan, sementara perhatian individual meningkatkan rasa aman untuk menguji gagasan dan belajar dari kesalahan yang masih dapat dikendalikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Parveen dan Alshehri (2023), Muis et al. (2025), Sapira et al. (2026), dan Pradana et al. (2026). Keempat penelitian tersebut menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai pendorong utama perilaku kerja inovatif. Konsistensi temuan pada sektor bisnis, pendidikan, dan pemerintahan menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak terbatas pada organisasi yang berorientasi laba. Pada organisasi publik, inovasi justru diperlukan untuk memperbaiki layanan, menyederhanakan proses, meningkatkan ketepatan data, dan merespons perubahan kebijakan tanpa mengurangi akuntabilitas.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian ini mendukung *Leader-Member Exchange Theory* dari Graen dan Uhl-Bien (1995). Hubungan pemimpin dan pegawai yang berkualitas ditandai oleh kepercayaan, penghargaan, dukungan, komunikasi terbuka, dan kesempatan berpartisipasi. Unsur tersebut juga melekat dalam perhatian individual dan pengaruh ideal pada kepemimpinan transformasional. Ketika pimpinan menjelaskan keputusan, memperlakukan pegawai secara

adil, mendengarkan masukan, serta memberi dukungan pada masa kerja yang padat, pegawai lebih mungkin menilai pekerjaan sebagai pengalaman yang bernilai dan memuaskan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Kılıç dan Uludağ (2021), Choi et al. (2016), serta Pradana et al. (2026). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan melalui dukungan, pemberdayaan, hubungan interpersonal, dan pemenuhan kebutuhan psikologis. Temuan pada KPU menunjukkan bahwa pola tersebut juga berlaku pada organisasi publik yang memiliki struktur formal dan regulasi ketat. Kepemimpinan yang transformasional tidak menghilangkan aturan, tetapi membuat pelaksanaan aturan lebih jelas, manusiawi, dan bermakna bagi pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian penelitian ini mendukung *Transformational Leadership Theor*y dari Bass (1985) dan Bass dan Riggio (2006). Pemimpin transformasional mengarahkan kinerja melalui visi, keteladanan, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap anggota. *Path-Goal Theory dari House* (1971) juga mendukung hasil tersebut. Pimpinan meningkatkan kinerja ketika mampu memperjelas tujuan, mengurangi hambatan, dan menyediakan dukungan yang dibutuhkan pegawai untuk mencapai sasaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Parveen dan Alshehri (2023), Kılıç dan Uludağ (2021), Para-González et al. (2018), Habeeb dan Eyupoglu (2024), serta Yudawanto et al. (2026). Konsistensi hasil pada berbagai sektor menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional relevan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kontribusi penelitian ini terletak pada pembuktian hubungan tersebut pada KPU Kabupaten/Kota se-Sumatera Barat dan pada pengujian dua mediator secara paralel.

Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian sesuai dengan konsep perilaku kerja inovatif dari De Jong dan Den Hartog (2010). Inovasi tidak berhenti pada kreativitas atau munculnya ide. Inovasi baru memberikan nilai bagi organisasi ketika ide memperoleh dukungan dan diterapkan. Dalam konteks KPU, perilaku tersebut dapat berbentuk penyempurnaan daftar periksa, pemetaan risiko distribusi logistik, mekanisme pelaporan cepat, pengelolaan dokumen digital, segmentasi sosialisasi, atau koordinasi lintas divisi. Perbaikan tersebut dapat mengurangi kesalahan, mempercepat respons, meningkatkan akurasi, dan menjaga ketepatan jadwal tahapan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Parveen dan Alshehri (2023), Jankelová et al. (2021), Kim dan Park (2017), serta Muis et al. (2025). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perilaku inovatif memperkuat pembelajaran, efisiensi proses, kualitas hasil, dan kemampuan organisasi beradaptasi. Temuan penelitian ini menegaskan relevansi inovasi dalam organisasi publik. Inovasi pada KPU tidak harus berupa perubahan teknologi berskala besar. Perubahan prosedur yang sederhana, terukur, sesuai regulasi, dan dapat direplikasi antarsatuan kerja juga dapat meningkatkan kinerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian mendukung *Range of Affect Theory* dari Locke (1976). Kepuasan terbentuk ketika pengalaman kerja sesuai dengan aspek yang dianggap penting oleh pegawai. Pada KPU, aspek tersebut dapat berupa kebermaknaan pekerjaan, dukungan pimpinan, kejelasan tugas, hubungan kerja, keadilan pembagian beban, fasilitas, dan pengakuan. Ketika pegawai merasa nyaman dan menghargai pekerjaannya, mereka lebih bersedia menjaga kualitas pelayanan, berkoordinasi lintas divisi, berbagi pengetahuan, dan menyelesaikan tugas hingga tahapan berakhir.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Kılıç dan Uludağ (2021), Tentama et al. (2019), serta Hemsworth et al. (2026). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan kinerja dan dapat menjadi mekanisme penting dalam pembentukan hasil organisasi.

Pada organisasi publik, kepuasan tidak hanya berhubungan dengan kenyamanan personal. Kepuasan juga memengaruhi kesediaan pegawai untuk mempertahankan standar layanan, membantu rekan kerja, dan berkontribusi di luar tuntutan minimum.

Peran Mediasi Perilaku Kerja Inovatif dalam Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Organisasi

Temuan ini mendukung *Social Cognitive Theor*y dan *Transformational Leadership Theory*. Pemimpin membentuk lingkungan yang memberi contoh, arah, keyakinan, dan ruang untuk bertindak. Pegawai kemudian merespons lingkungan tersebut dengan mengeksplorasi masalah, menghasilkan gagasan, menggalang dukungan, dan merealisasikan ide. Kinerja meningkat setelah ide menghasilkan perbaikan pada proses, ketepatan, kecepatan, kualitas pelayanan, atau penggunaan sumber daya. Temuan ini sejalan dengan Parveen dan Alshehri (2023) serta Muis et al. (2025), yang menunjukkan bahwa perilaku inovatif menjadi jalur penting antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi.

Implikasi utama temuan ini ialah pengembangan kepemimpinan harus dihubungkan dengan sistem inovasi organisasi. Pimpinan tidak cukup hanya memberi inspirasi. Pimpinan perlu menyediakan kanal usulan, forum evaluasi, dukungan lintas divisi, pengujian terbatas, dokumentasi hasil, dan replikasi praktik baik. Perhatian khusus perlu diberikan pada eksplorasi ide yang masih lebih rendah daripada pengusungan dan implementasi. Dengan memperkuat kemampuan pegawai mengidentifikasi masalah sejak awal, KPU dapat mengubah pengaruh kepemimpinan menjadi peningkatan kinerja yang lebih cepat dan terukur.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Organisasi

Hasil pengujian penelitian ini sejalan dengan Kılıç dan Uludağ (2021), Tentama et al. (2019), dan Hemsworth et al. (2026). Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya menjadi hasil dari praktik kepemimpinan, tetapi juga menjadi saluran yang menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja. Koefisien pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0,138, lebih kecil dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui perilaku kerja inovatif sebesar 0,203. Meskipun demikian, jalur mediasi kepuasan kerja tetap signifikan dengan nilai t-statistics sebesar 4,164 dan p-value sebesar 0,000. Perbedaan besaran pengaruh tidak langsung tersebut berkaitan dengan lebih rendahnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,523 dibandingkan terhadap perilaku kerja inovatif sebesar 0,767.

Implikasinya, KPU perlu meningkatkan dua sisi jalur secara bersamaan. Pertama, pimpinan harus memperkuat perhatian individual, komunikasi, penghargaan, dan keadilan. Kedua, organisasi perlu memperbaiki faktor pekerjaan yang tidak sepenuhnya berada dalam kendali gaya kepemimpinan, seperti beban kerja, fasilitas, prosedur, pengembangan kompetensi, dan dukungan selama tahapan. Upaya tersebut akan membuat kepuasan kerja lebih kuat dalam menyalurkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Kepemimpinan transformasional menjadi faktor utama yang mendorong pegawai mengeksplorasi, mengembangkan, mempromosikan, dan menerapkan gagasan baru.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hubungan kerja yang suportif dan penghargaan terhadap pegawai membentuk evaluasi positif terhadap pekerjaan.

3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi
4. Perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Penerapan gagasan baru membantu organisasi meningkatkan efektivitas, efisiensi, ketepatan, dan kualitas pelaksanaan tugas.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Kepuasan kerja menjadi salah satu prediktor langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi.
6. Perilaku kerja inovatif memediasi secara parsial komplementer pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi.
7. Kepuasan kerja memediasi secara parsial komplementer pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi

Saran

1. Penelitian menggunakan desain potong lintang sehingga data seluruh variabel dikumpulkan pada satu periode. Desain ini membatasi penjelasan mengenai perubahan hubungan antar variabel dari waktu ke waktu dan tidak sepenuhnya memastikan urutan kausal. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain *longitudinal* atau *time-lag*, terutama sebelum, selama, dan setelah tahapan pemilu.
2. Seluruh variabel diukur melalui kuesioner persepsi responden. Penggunaan sumber dan metode pengukuran yang sama dapat meningkatkan risiko *common method* bias, *social desirability* bias, dan kecenderungan memberikan penilaian tinggi terhadap organisasi. Penelitian berikutnya perlu menggabungkan survei dengan wawancara, observasi, penilaian atasan dan bawahan, dokumen kinerja, serta data layanan.
3. Kinerja organisasi diukur secara perseptual melalui efektivitas dan efisiensi. Pengukuran ini belum mengintegrasikan indikator objektif seperti ketepatan tahapan, akurasi data, kecepatan layanan, penyelesaian aduan, serapan anggaran, temuan audit, indeks reformasi birokrasi, dan kepuasan pemangku kepentingan. Penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan pengukuran kinerja campuran yang menggabungkan indikator perseptual dan objektif.
4. Objek penelitian terbatas pada KPU Kabupaten/Kota se-Sumatera Barat dengan responden ketua/anggota KPU dan kepala sekretariat. Hasil penelitian belum dapat digeneralisasi secara langsung pada KPU Provinsi, badan ad hoc, pegawai sekretariat lainnya, atau KPU di provinsi lain. Penelitian berikutnya perlu memperluas wilayah, jenjang organisasi, dan kelompok responden.
5. Model hanya menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel eksogen dan dua mediator paralel. Masih terdapat 24,4 persen variasi kinerja organisasi yang dijelaskan oleh faktor di luar model. Penelitian selanjutnya dapat menguji kompetensi, budaya organisasi, dukungan teknologi, beban kerja, *psychological safety*, *knowledge sharing*, dukungan organisasi, komitmen, dan kondisi geografis.
6. Penelitian belum melakukan analisis multikelompok berdasarkan jabatan, masa kerja, usia, jenis kelamin, wilayah, atau karakteristik satuan kerja. Perbedaan kelompok dapat memengaruhi persepsi terhadap kepemimpinan, kepuasan kerja, perilaku kerja inovatif, dan kinerja organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan multi group analysis atau model multi level untuk membandingkan variasi hubungan pada tingkat individu dan satuan kerja.
7. Model mediasi disusun secara paralel sehingga penelitian belum menguji kemungkinan hubungan berurutan atau interaksi antar mediator. Penelitian berikutnya dapat menguji model serial, misalnya kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu, kemudian mendorong perilaku kerja inovatif dan kinerja organisasi.

Penelitian juga dapat menguji variabel moderator seperti beban kerja, dukungan teknologi, atau iklim inovasi.

REFERENSI

Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, *14*, 73. https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2

Habeeb, Y. O., & Eyupoglu, S. Z. (2024). Strategic planning, transformational leadership and organization performance: Driving forces for sustainability in higher education in Nigeria. *Sustainability*, *16*(11), 4348. https://doi.org/10.3390/su16114348

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

Hemsworth, D., Muterera, J., Khorakian, A., & Garcia-Rivera, B. R. (2026). Exploring the theory of employee planned behavior: Job satisfaction as a key to organizational performance. *Psychological Reports*, *129*(2), 1584-1615. https://doi.org/10.1177/00332941241252784

Jankelová, N., Joniaková, Z., & Mišún, J. (2021). Innovative work behavior-A key factor in business performance? The role of team cognitive diversity and teamwork climate in this relationship. *Journal of Risk and Financial Management*, *14*(4), 185. https://doi.org/10.3390/jrfm14040185

Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, *9*(2), 205. https://doi.org/10.3390/su9020205

Kılıç, M., & Uludağ, O. (2021). The effects of transformational leadership on organizational performance: Testing the mediating effects of knowledge management. *Sustainability*, *13*(14), 7981. https://doi.org/10.3390/su13147981

Muis, I., Ervianto, L. R., Indrawati, L., Ismail, S., & Shafrullah, F. (2025). The nexus of digital transformation and transformational leadership on organizational performance as mediated by innovative work behaviors. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, *10*(22s), 198-217. https://doi.org/10.52783/jisem.v10i22s.3506

Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, *40*(2), 412-432. https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190

Parveen, M., & Alshehri, M. S. A. (2023). Linking transformational leadership with organizational performance: A PLS-SEM integrated model examining the mediating role of innovative work behavior and motivation. *International Journal of Organizational Leadership*, *12*(4), 487-511. https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60392

Pradana, I. P. Y. B., Sayrani, L. P., Pah, T. I. B. K., Rijoly, J. C. D., & Gusmao, F. D. (2026). Transformational leadership and job satisfaction: Mitigating organizational politics to innovative work behavior. *Journal of Governance and Public Policy*, *13*(1), 60-78. https://doi.org/10.18196/jgpp.v13i1.27044

Sapira, R. R., Sahetapy, C., Awaliyah, E., Khairiah, K. U., & Satriadi. (2026). Transformational leadership and innovative work behavior: Insights from a systematic literature review. *AGREGAT: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, *10*(1), 274-293. https://doi.org/10.22236/agregat_vol10.i1/23588

Tentama, F., Kusuma, D. R., & Subardjo, S. (2019). Job satisfaction as a mediating variable in the effect of transformational leadership on performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, *7*(6), 1082-1089. https://doi.org/10.18510/hssr.2019.76158