

## Pola pikir berkembang dan perilaku kerja inovatif: Menguji peranan kepemimpinan berbasis kekuatan dan iklim inovasi

*Growth mindset and innovative work behavior: Examining the role of strengths-based leadership and innovation climate*

Osi Isna Sabela\*

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Jalan Prof. DR. R Slamet Iman Santoso, Depok

Arum Etikariena

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Jalan Prof. DR. R Slamet Iman Santoso, Depok

E-mail: [osi.isna@ui.ac.id](mailto:osi.isna@ui.ac.id)

### Abstract

The government continues to promote public sector transformation to have maximum impact. Civil Servants as policy implementers need to be adaptive in innovating according to the core values of Ber-AKHLAK. The uniqueness of the public sector shows the urgency of examining its innovative work behavior. This study aims to investigate the effect of growth mindset on innovative work behavior with simultaneous moderation of strength-based leadership and innovation climate using Self Determination Theory (SDT). A cross-sectional self-report survey using the innovative work behavior scale ( $\alpha=0.97$ ), the growth mindset scale ( $\alpha=0.90$ ), the strengths-based leadership scale ( $\alpha=0.95$ ), and the innovation climate scale (0.91) involved 179 civil servants at agency X who play a vital role in managing employees. PROCESS Macro Model 2 in SPSS shows that growth mindset has a direct positive and significant effect on innovative work behavior. However, strength-based leadership and innovation climate simultaneously do not significantly moderate it. From a SDT perspective, growth mindset directly motivates civil servants' innovative work behavior by fulfilling their basic psychological needs for autonomy, competence, and relatedness. Government organizations can focus on fostering a growth mindset in civil servants rather than disseminating strength-based leadership practices and innovation climate. **Keywords:** civil servant; growth mindset; innovation climate; innovative work behavior; strength-based leadership

### Abstrak

Pemerintah terus menggalakkan transformasi sektor publik agar berdampak maksimal. Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai pelaksana kebijakan perlu adaptif berinovasi sesuai nilai dasar Ber-AKHLAK. Kekhasan sektor publik menunjukkan urgensi meneliti perilaku kerja inovatif. Penelitian ini bertujuan menginvestigasi pengaruh pola pikir berkembang pada perilaku kerja inovatif dengan moderasi simultan kepemimpinan berbasis kekuatan dan iklim inovasi menggunakan Self Determination Theory (SDT). Survei self-report secara cross-sectional menggunakan skala perilaku kerja inovatif ( $\alpha=0,97$ ), skala pola pikir berkembang ( $\alpha=0,90$ ), skala kepemimpinan berbasis kekuatan ( $\alpha=0,95$ ), dan skala iklim inovasi (0,91) melibatkan 179 PNS instansi X yang berperan vital manajemen pegawai. PROCESS Macro Model 2 pada SPSS menunjukkan pola pikir berkembang berpengaruh langsung positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif. Namun, kepemimpinan berbasis kekuatan dan iklim inovasi secara simultan tidak signifikan memoderasinya. Dari perspektif SDT, pola pikir berkembang secara langsung memotivasi perilaku kerja inovatif pegawai negeri sipil dengan memenuhi kebutuhan psikologis dasar mereka akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Organisasi pemerintah dapat berfokus memupuk pola pikir berkembang pada PNS daripada menyebarkan praktik kepemimpinan berbasis kekuatan dan iklim inovasi.

**Kata kunci:** iklim inovasi; kepemimpinan berbasis kekuatan; Pegawai Negeri Sipil; perilaku kerja inovatif; pola pikir berkembang

Copyright © 2026. Osi Isna Sabela & Arum Etikariena.

Received: 2025-03-11

Revised: 2026-01-26

Accepted: 2026-01-28



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

---

## Pendahuluan

Inovasi menjadi keharusan bagi organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan cepat yang tak terelakkan ([Garrido-Moreno dkk., 2024](#)). Stereotip yang berkembang menyatakan organisasi sektor publik kurang inovatif dibandingkan sektor privat ([Bysted & Hansen, 2015](#)), salah satunya karena birokrasi ketat yang dianggap menghambat inovasi ([Knies dkk., 2024](#)). Pandangan ini didukung oleh data [Badan Pusat Statistik Indonesia \(2024\)](#) yang menunjukkan keterlibatan dalam aktivitas inovatif pekerja sektor privat lebih tinggi daripada sektor publik, serta tinjauan literatur [Narsa \(2018\)](#) yang menyimpulkan kecenderungan inovatif pekerja sektor publik lebih rendah. Padahal, inovasi juga perlu ditumbuhkembangkan di organisasi sektor publik, antara lain untuk mengoptimalkan kinerja dan meningkatkan pelayanan ([AlMunthiri dkk., 2024](#)). Di Indonesia, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), telah intensif mempromosikan inovasi. Misalnya, melalui penyelenggaraan Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik ([KemenPANRB, 2024a](#)). Namun, di sepanjang 2023 masih terdapat 26.461 kasus pelayanan yang meningkat 19,2% dari tahun sebelumnya ([Ombudsman RI, 2024](#)).

Menindaklanjuti, pemerintah mendorong seluruh instansi memperbaiki kinerja untuk mewujudkan pelayanan yang transformatif dan inovatif ([KemenPANRB, 2024b](#)). Pegawai Negeri Sipil (PNS) selaku eksekutor kebijakan publik menjadi perlu berinovasi dalam menjalankan tugasnya, sebagaimana diamanatkan nilai dasar “adaptif” dalam Ber-AKHLAK, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan ([UU No. 20, 2023](#)). Selain itu, terdapat kompetensi “mengelola perubahan”, yaitu kemampuan menyesuaikan diri, berubah, dan tidak bergantung pada metode dan proses lama, melakukan inisiatif perubahan, hingga memastikan implementasinya, yang harus dipenuhi PNS sesuai level jabatannya ([PermenPANRB No. 38, 2017](#)).

Konsep inovasi pada level individu diteliti oleh [Scott dan Bruce \(1994\)](#). Mereka berpendapat bahwa pekerja sebagai individu yang mengeksplorasi, membawa, serta memodifikasi ide sebagai landasan inovasi. Untuk itu, tercetuslah inovasi di tingkat individu atau disebut dengan perilaku kerja inovatif. Perilaku tersebut awalnya dilihat sebagai proses multistap namun bersifat unidimensi yang pada setiap tahapnya memerlukan kegiatan dan perilaku individu yang berbeda ([Scott & Bruce, 1994](#)). Pengembangan konsep lebih baru dengan tahapan multidimensi diajukan oleh [Lambriex-Schmitz dkk. \(2020\)](#) yang mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai perilaku pekerja berbentuk proses berulang yang mencakup eksplorasi peluang, penciptaan ide, promosi ide, realisasi ide, dan implementasi berkelanjutan atas ide, proses, produk, atau prosedur yang relatif baru dan bermanfaat dalam suatu peran, kelompok, atau organisasi.

Definisi tersebut menunjukkan 5 dimensi pada perilaku kerja inovatif, yaitu: (1) Eksplorasi peluang: Mengacu pada mengamati tren dan perkembangan untuk mengidentifikasi masalah dan peluang berinovasi; (2) Penciptaan ide: Mengacu pada menghasilkan ide-ide baru yang berguna dalam bentuk produk, layanan, atau proses; (3)



Promosi ide: Mengacu pada mencari dukungan untuk ide-ide di antara rekan kerja dan pimpinan serta pihak berwenang (*key persons*) tentang izin, pendanaan, dan fasilitas; (4) Realisasi ide: Mengacu pada mewujudkan ide dengan melakukan pemantauan terhadap kemajuan penerapan inovasi berdasarkan kriteria tertentu serta menekankan pentingnya berbagi informasi dan refleksi untuk pengembangan inovasi; dan (5) Keberlanjutan ide: Mengacu pada memperluas jaringan dan distribusi penerapan inovasi serta melembagakannya dalam sistem organisasi (Lambriex-Schmitz dkk., 2020).

Studi empiris menunjukkan pentingnya organisasi mendukung pekerja berinovasi karena memiliki dampak positif langsung pada performansi organisasi (Jankelová dkk., 2021). Mengacu pada hasil tinjauan literatur terhadap berbagai riset empiris terdahulu mengenai perilaku kerja inovatif, peneliti mengidentifikasi 4 kesenjangan riset yang menjadi dasar penelitian ini. Kesenjangan pertama adalah perilaku kerja inovatif sektor publik merupakan bidang yang kurang diteliti (AlMunthiri dkk., 2024). Selama ini, penelitian terkait perilaku kerja inovatif masih didominasi pada sektor privat, misalnya pada bank syariah dan stasiun televisi swasta di Indonesia (Etikariena, 2019), perusahaan manufaktur di Pakistan (Afsar & Umrani, 2019), perusahaan di Slovakia (Jankelová dkk., 2021), dan perusahaan di Cina (Ding & Yu, 2020); (Liu & Tong, 2022).

Perilaku kerja inovatif sektor publik perlu diteliti karena organisasi pemerintahan memiliki karakteristik unik, misalnya birokrasi ketat dan manajemen yang tunduk pada aturan hierarkis serta fleksibilitas yang rendah, juga misinya memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan sehingga tidak sekompetitif sektor privat (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019); (Knies dkk., 2024). Hasil kajian Lembaga Administrasi Negara RI (Khadafi, 2022) menguraikan inovasi sektor publik di Indonesia masih cenderung dipandang sebagai kemewahan yang hanya dapat dilakukan oleh elit tertentu. Selain itu, adanya sinisme mengenai konsistensi keberlanjutan penerapan inovasi dan kemungkinan tumpang tindih antara produk inovasi satu dengan lainnya.

Kesenjangan kedua adalah belum banyaknya penelitian yang menyelidiki pola pikir berkembang sebagai faktor personal yang memengaruhi perilaku kerja inovatif. Pola pikir berkembang diartikan sebagai keyakinan bahwa kecerdasan dapat diubah dengan motivasi dan usaha yang ditandai dengan kerja keras, penerimaan tantangan, pembelajaran dari kesulitan, kegigihan, serta sikap dan pola pikir positif (Chen dkk., 2023). Pola pikir merupakan hal krusial karena mendominasi cara individu memandang dunia yang kemudian memengaruhi sikap, motivasi, dan perilakunya dalam menjalani kehidupan (Dweck, 2016). Studi terdahulu telah meneliti faktor personal sebagai anteseden perilaku kerja inovatif, antara lain: *motivation to learn* (Afsar & Umrani, 2019), *proactive personality* (Zuberi & Khattak, 2021), dan *growth mindset* (Liu & Tong, 2022).

Dampak positif pola pikir berkembang menjadikannya semakin penting diteliti. Pada level individu dilaporkan terjadi peningkatan keterlibatan, performansi, kreativitas, dan kepuasan kerja. Level hubungan diadik juga terimbas pada peningkatan hubungan pimpinan-bawahan dalam hal efektivitas komunikasi dan upaya kolaboratif. Tak terkecuali juga peningkatan pada kinerja organisasi (Han & Stieha, 2020). Beberapa penelitian juga

telah menunjukkan bahwa individu dengan pola pikir berkembang lebih mungkin belajar dari kesalahan dan mencapai tingkat kinerja, serta prestasi lebih tinggi (Yeager & Dweck, 2020). Pekerja dengan pola pikir berkembang termotivasi mempelajari hal baru yang berasal dari keinginan dan kebutuhan batinnya (Chen dkk., 2023) yang mendukungnya dalam berperilaku kerja inovatif.

Pola pikir berkembang dalam penelitian ini dikonseptualisasikan memiliki 6 dimensi, yaitu: (1) Motivasi: Mengacu pada alasan internal untuk mempelajari hal baru yang berasal dari keinginan dan kebutuhan internal, bukan karena imbalan eksternal; (2) Sikap: Mengacu pada keyakinan terhadap potensi kognitif, bakat, prestasi dan kerja keras; (3) Tantangan: Mengacu pada pemikiran ketika menghadapi kesulitan, masalah, dan perubahan baru; (4) Kegigihan (*grit*): Mengacu pada kegigihan dan ketekunan individu; (5) Kesulitan (*adversity*): Mengacu pada pengalaman yang tidak menyenangkan, tidak menguntungkan, atau penolakan; dan (6) Pola pikir positif: Mengacu pada rasa percaya diri dan keterbukaan dengan keyakinan kuat terhadap diri sendiri secara konsisten (Chen dkk., 2023). Peneliti berpandangan bahwa PNS yang memiliki nilai tinggi pada semua dimensi pola pikir berkembang dapat dianggap memiliki dorongan dari dalam diri dan kesiapan menghadapi semua dinamika yang timbul dalam berperilaku kerja inovatif.

Untuk memahami mekanisme pengaruh pola pikir berkembang pada perilaku kerja inovatif, penelitian ini menggunakan *Self Determination Theory* (SDT) yang menyoroti dinamika motivasi individu dalam berperilaku (Ryan & Deci, 2000). SDT menekankan bahwa terpenuhinya kebutuhan psikologis dasar (*the needs for autonomy, competence, & relatedness*) dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan persistensi perilaku hingga di masa depan (McAnally & Hagger, 2024). SDT memiliki asumsi dasar bahwa tiap individu pada kondisi terbaiknya memiliki rasa keingintahuan dan *self-motivated* untuk belajar, berkembang, dan menerapkan potensi secara bertanggung jawab. Namun, semangat tersebut dapat berkurang atau bahkan hilang karena konteks sosial yang mengkatalisasi (Ryan & Deci, 2000). Untuk dapat menjaga dan mengoptimalkan dorongan berperilaku tersebut, penelitian ini mengajukan kepemimpinan berbasis kekuatan sebagai faktor kontekstual yang positif memoderasi.

Kesenjangan ketiga yang memperkuat alasan diajukannya variabel moderator kepemimpinan berbasis kekuatan adalah masih minimnya penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan yang menumbuhkan pengalaman positif pekerja untuk memperkuat perilaku kerja inovatif. Berbeda dari pendekatan kepemimpinan lain, misalnya kepemimpinan transformasional yang fokus pada peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja bawahan (Contreras dkk., 2020), kepemimpinan berbasis kekuatan yang berfokus pada pengembangan kekuatan bawahan dipandang berpotensi untuk dapat mendorong inovasi.

Kepemimpinan berbasis kekuatan merupakan gaya kepemimpinan positif yang berupaya dengan sengaja mendorong identifikasi, pengembangan, dan penyebaran kekuatan pekerja sehingga menumbuhkan pengalaman subjektif positif mereka, yang





pada akhirnya menghasilkan peningkatan efektivitas organisasi (Ding & Yu, 2020). Gaya kepemimpinan ini memiliki asumsi dasar bahwa tiap pekerja memiliki kekuatan unik. Area kekuatan tersebut yang berpotensi terbesar untuk pertumbuhan dan perkembangan dirinya (Wang & Ding, 2023). Kepemimpinan berbasis kekuatan menawarkan sinyal kunci kepada pekerja bahwa pemimpin mendorong mereka menggunakan kelebihan di tempat kerja yang memotivasi pekerja mengeksekusi perilaku inovatif (Liu & Tong, 2022); (Ding & Yu, 2020). Umpan balik dari pemimpin berbasis kekuatan dapat mengarahkan perhatian pekerja untuk melakukan perbaikan pada pekerjaan dan memfasilitasi penciptaan ide-ide baru (Zuberi & Khattak, 2021).

Penelitian yang secara khusus telah menyelidiki hubungan pola pikir berkembang, kepemimpinan berbasis kekuatan, dan perilaku kerja inovatif telah dilakukan di sektor privat di Cina (Liu & Tong, 2022). Hasil menyebutkan bahwa pola pikir berkembang berdampak positif langsung pada perilaku kerja inovatif dengan efek sedang. Adapun, kepemimpinan berbasis kekuatan ditemukan memperkuat hubungan tersebut melalui penggunaan kekuatan dengan efek kecil. Temuan tersebut mengindikasikan masih bisa dioptimalkannya pengaruh pola pikir berkembang pada perilaku kerja inovatif yang telah diperkuat oleh kepemimpinan berbasis kekuatan dengan penambahan moderator lainnya untuk semakin memperkuat pengaruh. Selain itu, studi tersebut belum melihat faktor organisasi. Untuk itu, penelitian ini mengajukan iklim inovasi sebagai faktor kontekstual lainnya yang juga positif memoderasi.

Kesenjangan keempat yang memperkuat alasan diajukan variabel moderator iklim inovasi adalah berdasarkan tinjauan literatur belum ditemukan studi yang menunjukkan efek moderasi kepemimpinan berbasis kekuatan sekaligus iklim inovasi dalam hubungan pola pikir berkembang dan perilaku kerja inovatif pada PNS di Indonesia. Iklim inovasi diartikan sebagai kesan umum individu mengenai sejauh mana organisasi mendukung inovasi (Malik & Wilson, 1995). Iklim inovasi dipandang berpotensi memperkuat pembentukan perilaku kerja inovatif karena iklim organisasi dapat memengaruhi sikap, motivasi, dan perilaku pekerja melalui pengalaman yang dirasakannya secara berulang-ulang di suatu organisasi (Malik & Wilson, 1995).

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dinamika pengaruh pola pikir berkembang pada perilaku kerja inovatif dengan melihat peran moderasi simultan kepemimpinan berbasis kekuatan dan iklim inovasi pada PNS Kantor Pusat instansi X. Instansi X dipilih karena merupakan instansi strategis dalam manajemen PNS sehingga perlu merumuskan formula pembentuk perilaku kerja inovatif. Fokusnya pada PNS Kantor Pusat karena perannya sebagai regulator, fasilitator, dan supervisor yang lebih memerlukan perilaku kerja inovatif. Penelitian ini dapat berkontribusi memberikan pengetahuan yang *evidence based* bagi kebijakan sektor publik dan penelitian di masa depan. Kebaruan yang ditawarkan antara lain eksplorasi perilaku kerja inovatif sektor publik Indonesia menggunakan variabel personal dan kontekstual di level kelompok dan organisasi. Penggunaan *Self Determination Theory* menyajikan perspektif baru untuk menjelaskan dinamika psikologis internal individu berpola pikir berkembang dalam

berperilaku kerja inovatif, serta melihat peran moderasi simultan kepemimpinan berbasis kekuatan dan iklim inovasi.

Untuk itu penelitian ini mengajukan 2 hipotesis, yaitu: Hipotesis 1 ( $H_1$ ): Pola pikir berkembang berpengaruh positif langsung pada perilaku kerja inovatif. Hipotesis 2 ( $H_2$ ): Kepemimpinan berbasis kekuatan dan iklim inovasi berperan sebagai moderator yang secara simultan memperkuat pengaruh positif pola pikir berkembang pada perilaku kerja inovatif.

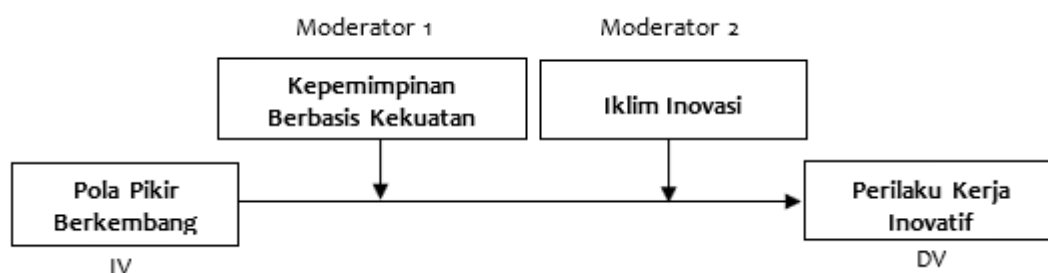
## Metode

### Desain

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif (Creswell & Creswell, 2023) dengan desain penelitian korelasional (Crano dkk., 2024) yang dilaksanakan secara cross-sectional (Gravetter & Forzano, 2018). Data diambil dengan kuesioner *self-reports* sesuai skala original yang memiliki keunggulan lebih merepresentasikan kondisi kognitif dan perilaku individu daripada *observer scorer*, misalnya *leader-reports* untuk menilai perilaku kerja inovatif (Janssen, 2000).

### Gambar 1

Model Penelitian



### Prosedur

Penelitian ini menjalankan sejumlah prosedur. (1) Persiapan instrumen: Diawali dengan peninjauan teori mengenai variabel penelitian, mengoperasionalkan variabel, serta menginventarisasikan dan menentukan skala pengukuran (DeVellis & Thorpe, 2021). Selanjutnya, dilakukan adaptasi seluruh skala pengukuran ke dalam konteks Indonesia melalui proses *translation* dan *back-translation* oleh 4 penerjemah profesional berlatar belakang psikologi maupun nonpsikologi yang kemudian ditelaah oleh ahli (*expert judgement*) (Beaton dkk., 2000). (2) Kaji etik dan uji coba instrumen: Dilakukan pengajuan kaji etik penelitian kepada Komite Kaji Etik Fakultas Psikologi Universitas Indonesia yang telah mendapat persetujuan (Nomor: 132/Fpsi.Komite Etik/PDP.04.00/2024). Selanjutnya, uji keterbacaan kepada 11 orang untuk meninjau kuesioner secara kualitatif. Uji coba kuantitatif kemudian dilakukan kepada 31 orang perwakilan sampel. Hasil uji coba menunjukkan nilai reliabilitas sedang hingga sangat baik pada seluruh skala (Taherdoost, 2016), serta skor *Corrected Item–Total Correlation* (CrIT) seluruh item memenuhi kriteria  $\geq 0,30$  (Nunnally & Bernstein, 1994) (lihat Tabel 1). (3) Pengambilan, pengolahan data, dan pelaporan: Pengambilan data dilakukan secara daring melalui Microsoft Form dengan



waktu pengisian  $\pm 10$  menit, mulai 3 Oktober s.d. 3 November 2024. Perlindungan privasi partisipan menjadi prioritas dalam penelitian ini. Partisipan melanjutkan pengisian kuesioner setelah menyetujui *informed consent* yang disajikan pada bagian awal kuesioner, bersamaan dengan penjelasan tujuan penelitian. Penelitian ini juga menyediakan *reward* bagi 20 partisipan terpilih, dengan formulir terpisah dari kuesioner. Terakhir, dilakukan pengolahan data dan penulisan laporan.

**Tabel 1**

Hasil Uji Reliabilitas Skala Pengukuran

Variabel	N item	Cronbach's $\alpha$ Uji Coba	CrIT	Cronbach's $\alpha$ Pengambilan Data	CrIT
<b>Perilaku kerja inovatif</b>	<b>27</b>	<b>0,97</b>	<b>0,5-0,9</b>	<b>0,96</b>	<b>0,5-0,8</b>
– Eksplorasi peluang	4	0,86	0,7-0,8	0,77	0,6
– Penciptaan ide	5	0,86	0,5-0,8	0,82	0,5-0,7
– Promosi ide	6	0,92	0,7-0,9	0,86	0,5-0,8
– Realisasi ide	7	0,92	0,6-0,8	0,86	0,5-0,7
– Keberlanjutan ide	5	0,84	0,5-0,7	0,81	0,5-0,7
<b>Pola pikir berkembang</b>	<b>18</b>	<b>0,90</b>	<b>0,3-0,8</b>	<b>0,88</b>	<b>0,3-0,7</b>
– Motivasi	2	0,69	0,6-0,7	0,50	0,3
– Sikap	3	0,83	0,6-0,7	0,73	0,5-0,6
– Tantangan	4	0,90	0,7-0,8	0,80	0,5-0,7
– Kegigihan	2	0,71	0,5-0,7	0,64	0,5
– Kesulitan	3	0,72	0,3-0,5	0,65	0,4-0,5
– Pola pikir positif	4	0,62	0,3-0,5	0,77	0,5-0,7
<b>Kepemimpinan berbasis kekuatan</b>	<b>5</b>	<b>0,95</b>	<b>0,8-0,9</b>	<b>0,92</b>	<b>0,7-0,9</b>
<b>Iklim Inovasi</b>	<b>5</b>	<b>0,91</b>	<b>0,9</b>	<b>0,94</b>	<b>0,8-0,9</b>

**Keterangan:** Cronbach's  $\alpha > 0,90$  = *excellent reliability*;  $0,70-0,90$  = *high reliability*;  $0,50-0,70$  = *moderate reliability*; dan  $< 0,50$  = *low reliability* (Taherdoost, 2016).

### Partisipan

Target minimum partisipan adalah 119 orang yang dihitung berdasarkan G\*Power (Memon dkk., 2020) dengan *effect size* sebesar 0,15,  $\alpha$  *error probability* sebesar 0,05, *power* sebesar 0,95, dan tiga variabel prediktor. Meskipun jumlah populasi diketahui yaitu 980 PNS (Instansi X, 2024), *convenience sampling* dipilih karena alasan kemudahan akses (Cohen dkk., 2022). Adapun, partisipan dalam penelitian ini memiliki kriteria: (1) Berstatus sebagai PNS Kantor Pusat instansi X dengan masa kerja minimal 2 tahun (PermenPANRB No. 6, 2024) dan (2) bekerja di bawah supervisi atasan langsung yang sama minimal enam bulan (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016). Informasi penelitian dibagikan melalui poster digital yang disebar di jejaring instansi X maupun media sosial. Dari pengumpulan data, diperoleh 211 partisipan. Jumlah tersebut kemudian disesuaikan dengan menghapus 32 partisipan yang tidak lulus *attention checker* dan 2 partisipan yang tidak menyetujui *informed consent*. Dengan demikian, jumlah akhir partisipan adalah 179 orang yang sudah melampaui target minimum.

---

### Instrumen

Penelitian ini menggunakan 4 alat ukur total 55 item dengan skala likert 6 poin terentang dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Karena belum tersedia versi Indonesia, alat ukur tersebut diadaptasi dengan rincian: (1) Perilaku kerja inovatif: diadaptasi berdasarkan skala *Innovative Work Behavior* dari Ayoub dkk. (2023) yang berakar dari Lambriex-Schmitz dkk. (2020), bersifat multidimensi (eksplorasi peluang, penciptaan ide, promosi ide, realisasi ide, dan keberlanjutan ide), terdiri dari total 27 item, dengan Cronbach's  $\alpha$  sebesar 0,87. Contoh itemnya adalah “Saya mengusulkan ide-ide baru untuk pengembangan di dalam organisasi.”; (2) Pola pikir berkembang: diadaptasi berdasarkan skala *Growth Mindset* dari Chen dkk. (2023) bersifat multidimensi (motivasi, sikap, tantangan, kegigihan, kesulitan, dan pola pikir positif), terdiri dari total 18 item, dengan Cronbach's  $\alpha$  sebesar 0,91. Contoh itemnya adalah “Saya ingin terus menerima tantangan untuk mengembangkan diri.”; (3) Kepemimpinan berbasis kekuatan: diadaptasi berdasarkan skala *Follower's Strength-Based Leadership* dari Ding dan Yu (2020), bersifat unidimensi, terdiri dari 5 item, dengan Cronbach's  $\alpha$  sebesar 0,89. Contoh itemnya adalah “Pemimpin saya memberikan kesempatan untuk membuat saya mengetahui keahlian saya.”; dan (4) Iklim inovasi: diadaptasi berdasarkan skala *Innovation Climate* dari Malik dan Wilson (1995) yang juga digunakan pada penelitian Bos-Nehles dan Veenendaal (2019), bersifat unidimensi, terdiri dari 5 item, dengan Cronbach's  $\alpha$  sebesar 0,83. Contoh itemnya adalah “Organisasi ini tampaknya menghargai pengambilan risiko, meskipun ada kesalahan sesekali.” Seluruh instrumen juga telah dipastikan validitasnya oleh penilaian ahli (*expert judgement*) pada proses adaptasi skala yang berlapis dan akuntabel sesuai prosedur Beaton dkk. (2000).

### Common Method Bias

Untuk mengatasi kelemahan penggunaan metode dan waktu yang sama dalam pengukuran variabel yang berpotensi bias, penelitian ini menerapkan beberapa strategi prosedural berdasarkan Podsakoff dkk. (2024), antara lain: menjaga anonimitas partisipan, menekankan pentingnya kontribusi partisipan bagi penelitian, menggunakan bahasa yang familiar dan jelas, memberikan *reward* menarik, melakukan pengacakan item, menggunakan skala dengan *reverse item*, melakukan *psychological separation* dengan meletakkan pengisian identitas dan selingan berupa gambar pemandangan di tengah-tengah pengisian skala, melakukan *proximally separation* dengan tidak meletakkan secara berdekatan variabel yang diduga berkaitan, mengatur item sehingga tidak terlalu banyak dalam satu bagian, meletakkan 1 item *attention checker* yang berbunyi “Pada pernyataan ini, pilih ‘Sangat tidak setuju’”; menggunakan 4 tipe kuesioner; dan mengatur *item ordering* dengan mengadaptasi *Random Block* (Wilson dkk., 2021). Pengujian dengan *Harman's Single Factor Test* menunjukkan faktor pertama hanya menjelaskan 32,52% dari total varians. Persentase kurang dari 50% mengindikasikan tidak adanya masalah CMB yang serius dalam penelitian ini (Podsakoff dkk., 2024).





### Analisis Data

Data yang telah disaring dianalisis dengan menerapkan teknik statistik PROCESS Macro Model 2 (*moderation model with two moderators*) oleh Hayes (2013) yang diadministrasikan dengan SPSS versi 29. Penelitian ini juga melengkapi dengan analisis deskriptif untuk memahami karakteristik dasar data dan analisis korelasi untuk melihat hubungan antarvariabel. Software Jamovi versi 2.4.11. digunakan untuk mendukung analisis data.

### Hasil

Analisis data dilakukan pada 179 partisipan berusia antara 24 s.d. 64 tahun dengan rata-rata usia 37 tahun ( $M = 36,6$ ;  $SD = 7,64$ ). Jumlah partisipan perempuan lebih banyak (55,3%;  $n=99$ ) dibandingkan laki-laki. Sebagian besar partisipan adalah generasi Y (72,6%;  $n=130$ ). Penggolongan generasi mengacu pada Buku Statistik Aparatur Sipil Negara (BKN, 2014). Selanjutnya, partisipan didominasi lulusan Sarjana/Diploma-IV (56,4%;  $n=101$ ). Partisipan memiliki masa kerja yang cukup berimbang antara 3-10 tahun (39,7%;  $n=71$ ), lebih dari 10 tahun (37,4%;  $n=67$ ), dan kurang dari 3 tahun (22,9%;  $n=41$ ). Penggolongan masa kerja mengacu pada penelitian Etikariena (2019). Berikutnya, dari segi jabatan, partisipan didominasi oleh pejabat fungsional (63,1%;  $n=113$ ). Gambaran demografis tersebut tersaji dalam Tabel 2.

**Tabel 2**

Demografis Partisipan ( $N = 179$ )

Kategori	Jenis	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	80	44,7
	Perempuan	99	55,3
Generasi	Gen Z (1995-2010)	31	17,3
	Gen Y (1977-1994)	130	72,6
	Gen X (1965-1976)	14	7,8
	Baby Boomers (1946-1964)	4	2,2
Pendidikan	Pascasarjana	71	39,7
	Sarjana/Diploma-IV	101	56,4
	Diploma-III	7	3,9
Masa Kerja	<3 tahun	41	22,9
	3-10 tahun	71	39,7
	>10 tahun	67	37,4
Jabatan	Struktural	14	7,8
	Fungsional	113	63,1
	Pelaksana	52	29,1

Gambaran persepsi partisipan pada tiap variabel penelitian disajikan pada Tabel 3. Skor rata-rata masing-masing variabel menunjukkan bahwa pola pikir berkembang dinilai paling tinggi ( $M = 5,12$ ;  $SD = 0,45$ ), diikuti perilaku kerja inovatif ( $M = 4,97$ ;  $SD = 0,52$ ), kepemimpinan berbasis kekuatan ( $M = 4,31$ ;  $SD = 1,00$ ), dan iklim inovasi ( $M = 4,18$ ;  $SD = 1,00$ ). Skor rata-rata yang terentang antara 4,18 s.d. 5,12 dari skala likert 1-6 menunjukkan

keseluruhan variabel rata-rata dimaknai cukup hingga tinggi dimiliki oleh partisipan. Artinya, rata-rata partisipan menganggap dirinya memiliki pola pikir berkembang dan mempraktikkan perilaku kerja inovatif di tempat kerja. Mereka juga mempersepsikan memiliki atasan langsung yang menerapkan gaya kepemimpinan berbasis kekuatan dan merasakan iklim inovasi di organisasinya.

**Tabel 3**

Kategorisasi Variabel

Variabel	Min.	Maks	Rerat a	Standar Deviasi	Kategori (%) Rendah Tinggi	
<b>Perilaku Kerja Inovatif</b>	<b>3,30</b>	<b>6,00</b>	<b>4,97</b>	<b>0,52</b>	<b>48,0</b>	<b>52,0</b>
- Eksplorasi peluang	3,75	6,00	5,13	0,51	24,0	76,0
- Penciptaan ide	3,00	6,00	4,96	0,57	37,4	62,6
- Promosi ide	3,00	6,00	4,87	0,61	48,6	51,4
- Realisasi ide	2,86	6,00	4,91	0,56	48,0	52,0
- Keberlanjutan ide	3,60	6,00	5,04	0,53	35,8	64,2
<b>Pola Pikir Berkembang</b>	<b>3,44</b>	<b>6,00</b>	<b>5,12</b>	<b>0,45</b>	<b>55,3</b>	<b>44,7</b>
- Motivasi	4,00	6,00	5,34	0,48	41,9	58,1
- Sikap	3,67	6,00	5,29	0,51	49,2	50,8
- Tantangan	2,75	6,00	5,12	0,55	54,2	45,8
- Kegigihan	3,00	6,00	5,26	0,58	51,4	48,6
- Kesulitan	3,33	6,00	5,08	0,51	63,7	36,3
- Pola pikir positif	1,25	6,00	4,82	0,86	64,2	35,8
<b>Kepemimpinan Berbasis Kekuatan</b>	<b>1,20</b>	<b>6,00</b>	<b>4,31</b>	<b>1,00</b>	<b>44,1</b>	<b>55,9</b>
<b>Iklim Inovasi</b>	<b>1,00</b>	<b>6,00</b>	<b>4,18</b>	<b>1,00</b>	<b>43,0</b>	<b>57,0</b>

Jika dilihat lebih dalam per dimensi dengan uji beda dan uji *Post hoc*, skor rata-rata tertinggi pada perilaku kerja inovatif adalah dimensi eksplorasi peluang ( $M = 5,13$ ,  $SD = 0,51$ ) yang berbeda signifikan dengan semua dimensi lainnya, sedangkan yang terendah adalah dimensi promosi ide ( $M = 4,87$ ,  $SD = 0,61$ ) yang berbeda signifikan dengan dimensi lainnya kecuali realisasi ide. Artinya, tahapan inovasi yang dianggap paling mudah dilakukan adalah eksplorasi peluang, sedangkan yang paling sulit adalah mempromosikan dan merealisasikan ide. Untuk variabel pola pikir berkembang, skor rata-rata tertinggi adalah pada dimensi motivasi ( $M = 5,34$ ,  $SD = 0,48$ ) yang berbeda signifikan dengan dimensi lainnya kecuali sikap dan kegigihan, sedangkan yang terendah adalah dimensi pola pikir positif ( $M = 4,82$ ,  $SD = 0,86$ ) yang berbeda signifikan dengan semua dimensi lainnya. Artinya, partisipan merasa lebih memiliki motivasi, sikap, dan kegigihan, daripada pola pikir positif. Uji tersebut dilakukan dengan telah memastikan normalitas dan homogenitas data, yaitu nilai *skewness*  $-2$  s.d.  $2$ ; nilai *kurtosis*  $-7$  s.d.  $7$ ; dan *p value* pada uji Levene's  $> 0,05$  (Hair dkk., 2010).

Analisis korelasi antarvariabel pada Tabel 4 menampilkan bahwa variabel independen dan moderator seluruhnya berhubungan dengan variabel dependen. Data tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi pola pikir berkembang, kepemimpinan



berbasis kekuatan, dan iklim inovasi, semakin tinggi pula perilaku kerja inovatifnya. Dinamika hubungan tersebut lebih lanjut akan diperiksa pada uji hipotesis. Untuk variabel demografis, seluruhnya berhubungan dengan variabel dependen. Hal ini menunjukkan perbedaan generasi, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, dan jenis jabatan berhubungan dengan tingkat perilaku kerja inovatif sehingga memerlukan pengontrolan dalam uji hipotesis. Variabel kontrol tersebut sejalan dengan penelitian [Bos-Nehles dan Veenendaal \(2019\)](#); [Jankelová dkk. \(2021\)](#); dan [Lambriex-Schmitz dkk. \(2020\)](#).

**Tabel 4**  
Matriks Korelasi

No	Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8
1	IWB	1							
2	GM	,63***	1						
3	SBL	,33***	,22**	1					
4	IC	,26***	,26***	,57***	1				
5	Generasi	,16*	,15*	,10	,12	1			
6	Gender	-					1		
7	Pendidikan	,16*	,12	,04	,13	,31	,04	1	
8	Masa kerja	,19*	,15*	,08	,07	,44	,11	,12	1
9	Jabatan	-							
		,29***	,21**	,24**	,13	,34	,14	,16*	,45

**Keterangan:** N = 179 partisipan; tingkat signifikansi \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ ; IWB (*Innovative Work Behavior*) = Perilaku kerja inovatif, GM (*Growth Mindset*) = Pola pikir berkembang, SL (*Strength-based Leadership*) = Kepemimpinan berbasis kekuatan, IC (*Innovation Climate*) = Iklim inovasi; Generasi: 1 (Gen Z), 2 (Gen Y), 3 (Gen X), 4 (*Baby Boomers*); Gender: 1 (Laki-laki), 2 (Perempuan); Pendidikan: 1 (Pascasarjana), 2 (Sarjana/Diploma-IV), 3 (Diploma-III); Masa Kerja: 1 (<3 tahun), 2 (3-10 tahun), 3 (>10 tahun); Jabatan: 1 (Struktural), 2 (Fungsional), 3 (Pelaksana)

Hasil analisis menggunakan Process Macro Model 2 bertujuan untuk mengidentifikasi efek moderasi simultan kepemimpinan berbasis kekuatan dan iklim inovasi pada pengaruh pola pikir berkembang terhadap perilaku kerja inovatif. Melalui analisis tersebut, juga didapatkan gambaran efek masing-masing variabel prediktor terhadap variabel dependen dan juga interaksi masing-masing moderator dengan variabel independen. Hasil uji pada Tabel 5 menunjukkan bahwa pola pikir berkembang memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif dengan  $\beta = 0,63$ ; 95% CI = [0,49; 0,76];  $p < 0,001$ , sehingga  $H_1$  terdukung data. Artinya, peningkatan pola pikir berkembang berkontribusi positif pada peningkatan perilaku kerja inovatif. Kepemimpinan berbasis kekuatan juga memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif dengan  $\beta = 0,11$ ; 95% CI = [0,03; 0,18];  $p < 0,01$ . Akan tetapi, iklim inovasi tidak berpengaruh langsung signifikan pada perilaku kerja inovatif dengan  $\beta = -0,01$ ; 95% CI = [-0,08; 0,06];  $p = 0,81$ ).

Selanjutnya, hasil analisis hipotesis juga menunjukkan bahwa interaksi antara kepemimpinan berbasis kekuatan dan pola pikir berkembang (Int 1) tidak berpengaruh signifikan pada perilaku kerja inovatif dengan  $\beta = -0,05$ ; 95% CI = [-0,22; 0,12];  $p = 0,59$ ). Begitu juga dengan interaksi antara iklim inovasi dan pola pikir berkembang (Int 2) tidak berpengaruh signifikan pada perilaku kerja inovatif dengan  $\beta = 0,07$ ; 95% CI = [-0,09; 0,22];  $p = 0,40$ ). Hasil interaksi kedua moderator dan pola pikir berkembang juga tidak

berpengaruh signifikan pada perilaku kerja inovatif ( $R^2 = 0,002$ ;  $F(10, 168) = 0,3578$ ;  $p = 0,70$ ). Artinya, kedua moderator tersebut secara simultan tidak signifikan memperkuat pengaruh positif pola pikir berkembang pada perilaku kerja inovatif, sehingga  $H_2$  tidak terdukung data.

**Tabel 5**

Hasil Uji Simultan Moderasi

Variabel	$\beta$	SE	p-value	CI 95%		Keputusan
				LL	UL	
GM $\rightarrow$ IWB	0,63	0,07	< 0,001***	0,49	0,76	$H_1$ Diterima
SL $\rightarrow$ IWB	0,11	0,04	0,005**	0,03	0,18	-
IC $\rightarrow$ IWB	-0,01	0,04	0,81	-0,08	0,06	-
Int 1 (GM x SL)	0,05	0,09	0,59	-0,22	0,12	-
Int 2 (GM x IC)	0,07	0,08	0,40	-0,09	0,22	-
Gabungan GM x (SL; IC)	$R^2 = 0,002$ ; $F(10, 168) = 0,3578$ ; $p = 0,70$					$H_2$ Ditolak
Model Keseluruhan	$R^2 = 0,493$ ; $MSE = 0,1456$ ; $F(10, 168) = 16,323$ ; $p < 0,001***$					

**Keterangan:** N=179; bootstrap dengan 20.000 sampel; tingkat signifikansi \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ ; IWB (Innovative Work Behavior) = Perilaku kerja inovatif, GM (Growth Mindset) = Pola pikir berkembang, SL (Strength-based Leadership) = Kepemimpinan berbasis kekuatan, IC (Innovation Climate) = Iklim inovasi

## Pembahasan

Penelitian ini mengidentifikasi temuan utama bahwa pola pikir berkembang berpengaruh langsung positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif. Hasil tersebut konsisten dengan penelitian sebelumnya dari [Liu dan Tong \(2022\)](#) pada sektor privat di Cina. Pada penelitian ini, PNS dengan pola pikir berkembang memiliki keyakinan bahwa kualitas dirinya bukan sesuatu yang statis ([Yeager & Dweck, 2020](#)), namun masih berpotensi untuk berkembang dan terus tumbuh seiring waktu yang mengarahkan mereka pada keinginan untuk belajar ([Dweck, 2016](#)). Pola pikir tersebut menjadi modal penting dalam berperilaku kerja inovatif yang erat dengan aktivitas mengeksplorasi, menciptakan, mempromosikan, merealisasikan, hingga memastikan keberlanjutan ide yang relatif baru ([Lambriex-Schmitz dkk., 2020](#)). Aspek kebaruan dalam inovasi tersebut membuat PNS dengan pola pikir berkembang terdorong mempelajarinya sehingga mendapatkan pengalaman berharga bagi pengembangan dirinya.

Konteks sektor publik di Indonesia dapat menjadi penjelasan. Sejak tahun 2009, pemerintah terus melakukan perbaikan sistem seleksi PNS yang menjadi semakin ketat ([BKN, 2014](#)). Setelah berhasil diangkat, hak dan kesempatan mereka untuk mengembangkan diri dijamin melalui [Peraturan LAN Nomor 10 \(2018\)](#) tentang pengembangan kompetensi PNS. Generasi Y yang mendominasi partisipan penelitian dengan preferensinya pada peluang mengembangkan diri di tempat kerja ([Widiarani & Hartijasti, 2019](#)) dan karakternya yang pekerja keras ([Fuch dkk., 2024](#)) menjadi penjelasan tingginya pola pikir berkembang pada partisipan, khususnya pada dimensi motivasi, sikap, dan kegigihan. Selanjutnya pada awal kariernya, PNS telah melewati pelatihan dasar (latsar) dengan program aktualisasi yang mewajibkannya merancang suatu program



inovatif untuk menjawab permasalahan di unit penempatan ([Kepka LAN No. 581, 2024](#)). PNS berpola pikir berkembang dengan pengalaman mengeksekusi perilaku kerja inovatif menjadi terdorong dari dalam diri untuk terus mempertahankan perilaku tersebut karena dapat semakin meningkatkan kapasitas dirinya.

Karakteristik perilaku kerja inovatif yang dapat berbentuk perbaikan kecil bermanfaat di lingkup tugasnya ([Khemka, 2020](#)) dan tidak selalu harus menciptakan hal yang benar-benar baru ([Lambriex-Schmitz dkk., 2020](#)) membuat PNS dengan pola pikir berkembang memiliki kemudahan untuk berperilaku kerja inovatif. Hal ini dapat menjadi penjelasan juga mengenai paling tingginya dimensi eksplorasi peluang. Di sisi lain, pada perbaikan kecilpun, perilaku kerja inovatif tetap memiliki sisi kompleksitas dan ketidakpastian ([Afsar & Umrani, 2019](#)). PNS dengan pola pikir berkembang menafsirkan kesulitan tersebut sebagai hal menantang dan bermanfaat. Mereka percaya bahwa kemampuannya dapat berkembang dengan belajar dari kegagalan dan input dari orang lain ([Yeager & Dweck, 2020](#)). Hambatan yang ditemui dirangkulnya. Berbagai tahapan dalam perilaku kerja inovatif yang memerlukan komitmen panjang juga tidak membuat mereka menyerah, namun memilih untuk bertahan ([Dweck, 2016](#)).

Berdasarkan *Self Determination Theory* ([Ryan & Deci, 2000](#)), penelitian ini menunjukkan bahwa pola pikir berkembang secara mandiri memiliki peran yang efektif dalam memenuhi ketiga kebutuhan psikologis dasar (*needs for autonomy, competence, & relatedness*) pada PNS yang membuatnya termotivasi dari dalam diri untuk berperilaku kerja inovatif. Pertama, *needs for autonomy* terpenuhi karena PNS dengan pola pikir berkembang melihat perilaku kerja inovatif sebagai perilaku yg memungkinkannya memiliki otonomi dalam menjalankan dimensi-dimensinya. Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku di level individu sehingga menyediakan ruang bagi PNS untuk bebas berekspresi di setiap dimensinya. Kedua, *need for competence* terpenuhi karena PNS dengan pola pikir berkembang melihat perilaku kerja inovatif sebagai perilaku yang mampu mereka wujudkan karena pola pikir tersebut membuat mereka gigih dan merangkul tantangan. Ketiga, *need for relatedness* terpenuhi karena PNS dengan pola pikir berkembang melihat perilaku kerja inovatif sebagai perilaku yang dapat membuatnya terhubung dengan orang-orang di sekitarnya misalnya dalam proses pendiskusian ide hingga terwujud. Pemenuhan ketiga kebutuhan psikologis dasar ini memperkuat motivasi intrinsik PNS dan menjelaskan mengapa pola pikir berkembang memiliki pengaruh yang signifikan dan kuat terhadap perilaku kerja inovatif.

Selanjutnya, hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan berbasis kekuatan dan iklim inovasi secara simultan tidak signifikan memoderasi hubungan pola pikir berkembang dan perilaku kerja inovatif. Berdasarkan SDT, konteks sosial berperan krusial dalam membentuk perilaku. Ketika individu berada pada lingkungan yang mendukung ekspresinya, maka motivasi intrinsiknya untuk berperilaku menjadi semakin kuat ([Ryan & Deci, 2000](#)). Namun demikian, pada penelitian ini, walaupun berada di bawah kepemimpinan berbasis kekuatan dan iklim inovasi yang belum konsisten, PNS tetap termotivasi untuk berperilaku kerja inovatif. Hal itu karena motivasi intrinsik



menghasilkan kesenangan dan kepuasan berperilaku tertentu ([Ryan & Deci, 2000](#)) yang membuat mereka tidak lagi melihat dukungan sebagai hal yang krusial memengaruhi mereka untuk belajar dan mengembangkan diri dengan berperilaku kerja inovatif.

Konteks PNS dapat menjadi penjelasan ketiadaan peran moderasi kedua variabel kontekstual tersebut. Pada penelitian ini, sebagian besar partisipan merupakan PNS generasi Y yang melihat pekerjaan sebagai sarana aktualisasi diri ([Fuch dkk., 2024](#)). Mereka lebih berfokus pada peluang mengembangkan diri serta tidak terlalu membutuhkan dukungan pemimpin untuk kinerja yang lebih baik ([Widiarani & Hartijasti, 2019](#)). Sementara itu, praktik kepemimpinan berbasis kekuatan yang belum merata dapat disebabkan karena pada satu sisi, terdapat reformasi kepemimpinan yang mendorong para pemimpin untuk inovatif dan terbuka atas ide baru, menekankan aspek kolaboratif dan partisipatif dalam kepemimpinannya ([KemenPANRB, 2023](#)). Terdapat juga praktik *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar mandiri (CMB) ([Instansi X., 2022](#)) dengan dialog kinerja antara atasan dan bawahan. Namun di sisi lain, fokus utama kepemimpinan sektor publik di Indonesia adalah masih pada pelayanan publik, peningkatan efisiensi, dan penghapusan korupsi ([Prasojo & Holidin, 2018](#)) yang cenderung berorientasi pada tugas daripada sumber daya manusia.

Dari sisi iklim inovasi, iklim yang belum konsisten tinggi dapat disebabkan karena karakteristik organisasi sektor publik dengan *power distance culture* tinggi yang ditandai dengan atasan yang memiliki lebih banyak otoritas dan bawahan yang lebih menerima keputusan tanpa banyak perlawanan ([Schein & Schein, 2017](#)) yang menghambat penyebaran iklim inovasi. Faktor budaya kolektifis dengan konformitas yang mengakar juga menciptakan keengganan bagi PNS untuk berbeda sehingga menurunkan kepercayaan dirinya untuk melanjutkan gagasan yang telah dihasilkan ([Kwang, 2001](#)). Hal itu juga dapat menjadi penjelasannya paling rendahnya dimensi promosi dan realisasi ide dalam berperilaku kerja inovatif.

Jika dibedah lebih dalam, hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan berbasis kekuatan berhubungan positif langsung dengan perilaku kerja inovatif, namun tidak memoderasi hubungan pola pikir berkembang dan perilaku kerja inovatif. Di satu sisi, temuan tersebut mendukung penelitian [Ding dan Yu \(2020\)](#) yang menemukan bahwa kepemimpinan berbasis kekuatan perlu bertindak sebagai variabel independen untuk dapat mempromosikan perilaku kerja inovatif secara langsung. Di sisi lain, temuan penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [Liu dan Tong \(2022\)](#) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis kekuatan berperan sebagai moderator dalam meningkatkan hubungan positif langsung antara pola pikir berkembang dan perilaku kerja inovatif. Penyebabnya dapat karena belum diobservasinya variabel perantara tertentu. *Psychological well being* sebagaimana penelitian [Ding dan Yu \(2020\)](#) mungkin menjadi perantara dengan dirasakannya emosi positif yang pada gilirannya dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif bawahan.

Dari sisi iklim inovasi, analisis hasil penelitian menemukan bahwa iklim yang mendukung inovasi tidak berhubungan secara langsung dengan perilaku kerja inovatif



dan juga tidak memoderasi hubungan pola pikir berkembang dan perilaku kerja inovatif. Di satu sisi, hasil penelitian ini selaras hasil penelitian [Contreras dkk. \(2020\)](#) yang menemukan bahwa iklim organisasi untuk inovasi tidak memberikan efek langsung pada perilaku kerja inovatif. Namun di sisi lain, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan studi [Bos-Nehles dan Veenendaal \(2019\)](#) yang menemukan signifikansi peran moderasi iklim inovasi pada hubungan praktik berbagi informasi dan perilaku kerja inovatif. Hal ini menandakan bahwa faktor organisasi, dalam hal ini iklim inovasi, tidak cukup kuat dibandingkan faktor individu (pola pikir berkembang) dalam memengaruhi perilaku kerja inovatif.

Penyebab lainnya adalah masih diperlukannya pemeriksaan terhadap variabel yang belum diobservasi sebagai perantara. Untuk menciptakan iklim inovasi, organisasi perlu menghadirkan suasana aman dan positif yang mendukung keterbukaan dan keberanian pengambilan risiko tanpa kekhawatiran untuk dihukum, namun malah dihargai sebagai upaya belajar ([Bos-Nehles & Veenendaal, 2019](#)). Penelitian [Afsar dan Umrani \(2019\)](#) dapat juga menjadi penjelasan bahwa iklim inovasi seharusnya berperan sebagai moderator variabel kepemimpinan. Pada penelitian tersebut, peran moderasi iklim inovasi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif ditemukan signifikan. Hal-hal tersebut dapat menjadi penjelasan ketiadaan peran moderasi iklim inovasi untuk memperkuat perilaku kerja inovatif.

### **Implikasi Teoretis**

Penelitian ini berkontribusi bagi literatur dengan membuktikan pengaruh langsung yang bersifat positif dari pola pikir berkembang terhadap perilaku kerja inovatif pada konteks organisasi pemerintahan dengan perspektif *Self Determination Theory*. Tidak hanya pada sektor privat sebagaimana penelitian [Liu dan Tong \(2022\)](#), pekerja sektor publik juga menunjukkan bahwa semakin tinggi pola pikir berkembang PNS, semakin tinggi pula kecenderungannya untuk berperilaku kerja inovatif. Walaupun didukung dengan kepemimpinan berbasis kekuatan dan iklim inovasi, hal tersebut tidak otomatis memperkuat perilaku kerja inovatif di kalangan PNS. Pola pikir berkembang secara mandiri dapat membuat pekerja *self determinate* untuk berperilaku kerja inovatif karena melihatnya sebagai sarana mengembangkan diri. Penelitian ini juga berkontribusi menambah literatur kepemimpinan mengenai gaya memimpin yang mempromosikan perilaku kerja inovatif di sektor publik. Hasil memperlihatkan bahwa meskipun tidak signifikan sebagai moderator yang berseberangan dengan penelitian [Liu dan Tong \(2022\)](#), kepemimpinan berbasis kekuatan merupakan faktor langsung yang berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif. Kontribusi lainnya adalah mengungkap bahwa iklim inovasi tidak selalu dapat menjadi katalisator terbentuknya perilaku kerja inovatif yang bertentangan dengan studi [Bos-Nehles dan Veenendaal \(2019\)](#) yang membuktikan peran moderasi positif iklim inovasi. Hal itu mengindikasikan diperlukannya eksplorasi lebih dalam mengenai hal-hal yang memengaruhi kondisi tersebut.

---

**Implikasi Praktis**

Organisasi pemerintah perlu memupuk pola pikir berkembang PNS dengan menyediakan peluang luas bagi PNS untuk meningkatkan kapasitas diri. Organisasi juga dapat mempromosikan perilaku kerja inovatif sebagai sarana pengembangan diri sehingga PNS dengan pola pikir berkembang termotivasi secara intrinsik berinovasi. Pemimpin perlu secara jelas memberikan sinyal bahwa pertumbuhan PNS didukung, mengapresiasi upaya, memberi kesempatan untuk *trial error*, mengoptimalkan dialog kinerja dengan umpan balik konstruktif, dan mencontohkan perilaku kerja inovatif. Pekerja dapat mengubah sudut pandang terhadap tugas menantang sebagai peluang mempelajari hal baru, merefleksikan pengalaman keberhasilan atau kegagalannya adalah karena usaha, dan mencari sosok inspiratif untuk diadaptasi strateginya. Dimensi-dimensi dalam pola pikir berkembang dan perilaku kerja inovatif dapat menjadi panduan melakukan langkah tindak lanjut yang spesifik dan tepat sasaran.

**Limitasi**

Penelitian ini memiliki beberapa limitasi yang dapat disempurnakan dalam studi mendatang. Pertama, penggunaan metode *cross-sectional* menjadi hambatan menyimpulkan hubungan kausalitas. Penelitian di masa mendatang dapat menggunakan desain longitudinal untuk memungkinkan interpretasi kausal yang lebih kuat. Kedua, populasi yang terbatas pada PNS Kantor Pusat instansi X membatasi generalisasinya. Studi berikutnya dapat memanfaatkan populasi lebih luas, misalnya PNS atau ASN secara keseluruhan. Terakhir, tidak signifikannya peran moderasi dua variabel yang diusung dapat disebabkan karena adanya determinan yang tidak teramati. Penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi penggunaan variabel yang diduga memediasi peran moderasi tersebut atau mengatur ulang peran variabel dalam model penelitian.

**Kesimpulan**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk memahami dinamika pengaruh pola pikir berkembang terhadap perilaku kerja inovatif dengan melihat peran moderasi simultan kepemimpinan berbasis kekuatan dan iklim inovasi pada PNS Kantor Pusat instansi X menggunakan perspektif *Self Determination Theory*. Hasil menunjukkan bahwa pola pikir berkembang berpengaruh positif langsung signifikan pada perilaku kerja inovatif. Hasil juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis kekuatan dan iklim inovasi secara simultan tidak signifikan memoderasi hubungan tersebut. Dengan demikian, meskipun didukung dengan kepemimpinan berbasis kekuatan dan iklim inovasi, tidak otomatis memperkuat perilaku kerja inovatif PNS. Pola pikir berkembang lebih bermakna dalam memunculkan perilaku kerja inovatif di kalangan PNS. Organisasi pemerintah perlu menyebarluaskan pola pikir berkembang di kalangan PNS dengan menyediakan berbagai peluang peningkatan kapasitas diri. Adapun, dimensi-dimensi dalam pola pikir berkembang dan perilaku kerja inovatif dapat menjadi panduan melakukan langkah tindak lanjut yang spesifik dan tepat sasaran.



## Referensi

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- AlMunthiri, O., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., & Raziq, M. M. (2024). Fostering innovative behaviours of public sector employees: The potency of innovation-based HR practices, risk propensity and error tolerance. *International Journal of Public Sector Management*, 37(2), 159–182. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2023-0242>
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Ayoub, A. E. A. H., Almahamid, S. M., & Al Salah, L. F. (2023). Innovative work behavior scale: Development and validation of psychometric properties in higher education in the GCC countries. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 119–133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2021-0176>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- BKN. (2014). *CAT BKN untuk Indonesia*. Badan Kepegawaian Negara.
- Bos-Nehles, Anna. C., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: The moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>
- BPS-Statistics Indonesia. (2024). *Keadaan pekerja di Indonesia Februari 2024* (Katalog: 2303006, ISSN 1979-7702). Badan Pusat Statistik.
- Bysted, R., & Hansen, J. R. (2015). Comparing public and private sector employees' innovative behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. *Public Management Review*, 17(5), 698–717. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841977>
- Chen, S., Ding, Y., & Liu, X. (2023). Development of the growth mindset scale: Evidence of structural validity, measurement model, direct and indirect effects in Chinese samples. *Current Psychology*, 42(3), 1712–1726. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01532-x>
- Cohen, R. J., Schneider, W. J., & Tobin, R. M. (2022). *Psychological testing and assessment* (10th ed.). Mc Graw Hill.
- Contreras, F., Juarez, F., Cuero Acosta, Y. A., Dornberger, U., Soria-Barreto, K., Corrales-Estrada, M., Ramos-Garza, C., Steizel, S., Portalanza, A., Jauregui, K., Iwashita da Silva, L., & Yshikawa Salusse, M. A. (2020). Critical factors for innovative work behaviour in Latin American firms: Test of an exploratory model. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1812926. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1812926>

- 
- Crano, W. D., Brewer, M. B., & Lac, A. (2024). *Principles and methods of social research* (4th ed.). Routledge.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publication, Inc.
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications* (5th ed.). Sage Publication, Inc.
- Ding, H., & Yu, E. (2020). Follower strengths-based leadership and follower innovative behavior: The roles of core self-evaluations and psychological well-being. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 36(2), 103–110. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a8>
- Dweck, C. S. (2016). *Mindset the new psychological of success: How we can learn to fulfill our potential*. Random House.
- Ekmekcioglu, E. B., & Öner, K. (2024). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: The mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 272–288. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0251>
- Etikariena, A. (2019). Perbedaan perilaku kerja inovatif berdasarkan karakteristik individu karyawan. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 107. <https://doi.org/10.14710/jp.17.2.107-118>
- Evers, A. T., Messmann, G., & Kreijns, K. (2024). Distributed leadership, leader-member exchange and innovative work behavior: The mediating role of basic psychological needs satisfaction. *Current Psychology*, 43(12), 11037–11049. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05048-4>
- Fuch, O., Lorenz, E., & Fuchs, L. (2024). Generational differences in attitudes towards work and career: A systematic literature review on the preferences of generations X, Y and Z. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 11(7), 54-71.
- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77, 102777. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
- Gravetter, F. J., & Forzano, L. B. (2018). *Research methods for the behavioral science* (Edisi ke-6) (6th ed.). Cengage.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.) (7th ed.). Pearson Educational International.
- Han, S. J., & Stieha, V. (2020). Growth mindset for human resource development: A scoping review of the literature with recommended interventions. *Human Resource Development Review*, 19(3), 309–331. <https://doi.org/10.1177/1534484320939739>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Instansi X. (2024). *Data Pegawai Instansi X per September 2024*. Direktorat Pengelolaan Data & Penyajian Informasi Kpegawaian.
-





- 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>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- KemenPANRB. (2023). *Memahami peran pemimpin pada era kepemimpinan reformasi birokrasi tematik*.
- KemenPANRB. (2024a, February 1). *Perkuat keberlanjutan kualitas dan replikasi inovasi pelaksanaan, KIPP Tahun 2024 Ditiadakan [Berita]*.
- KemenPANRB. (2024b, October 15). *Apresiasi peningkatan kualitas pelayanan publik melalui gebyar pelayanan prima. .*
- Kepka LAN No. 581. (2024). *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 581 Tahun 2024 tentang Pedoman penyelenggaraan pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil. (581)*.
- Khadafi, G. M. (2022). *Membangun budaya inovasi ASN di Indonesia [Artikel]*.
- Khemka, P. (2020). *Limitations to innovation in an organization*. University of Birmingham.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(14), 2432–2444. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>
- Kwang, N. A. (2001). Why creators are dogmatic people, “nice” people are not creative, and creative people are not “nice.” *International Journal of Group Tensions*, 30(4), 293–324. <https://doi.org/10.1023/A:1012720801682>
- Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020). Towards successful innovations in education: Development and validation of a multi-dimensional innovative work behaviour instrument. *Vocations and Learning*, 13(2), 313–340. <https://doi.org/10.1007/s12186-020-09242-4>
- Liu, Q., & Tong, Y. (2022). Employee growth mindset and innovative behavior: The roles of employee strengths use and strengths-based leadership. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.814154>
- Malik, S. D., & Wilson, D. O. (1995). Factors influencing engineers’ perceptions of organizational support for innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 12(3), 201–218. [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(95\)00010-5](https://doi.org/10.1016/0923-4748(95)00010-5)
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J.-H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample size for survey research: Review and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2), i–xx. [https://doi.org/10.47263/JASEM.4\(2\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.4(2)01)

- Narsa, N. P. (2018). Inovasi pelayanan: Telaah literatur perbandingan sektor privat dan sektor publik. *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 3, 46–62. <https://doi.org/10.20473/baki.v3i2.9871>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248–292.
- Ombudsman RI. (2024). *Perkuat kerja sama perluas pengawasan pelayanan publik [Laporan Tahunan 2023]*.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil., Pub. L. No. 10 (2018).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar kompetensi jabatan aparatur sipil negara., Pub. L. No. 38 (2017).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2024 tentang Pengadaan pegawai aparatur sipil negara., Pub. L. No. 6 (2024).
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 17–61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Prasojo, E., & Holidin, D. (2018). Chapter 3: Leadership and public sector reform in Indonesia (pp. 53–83). <https://doi.org/10.1108/S2053-769720180000030003>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1).
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture & leadership*. Wiley.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Surat Edaran Kepala Instansi X Nomor 3 Tahun 2022 tentang Pelaksanaan coaching, mentoring, dan belajar mandiri (CMB) bagi pegawai di lingkungan instansi X. (2022).
- Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; How to test the validation of a questionnaire/survey in a research. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3205040>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, Pub. L. No. 20 (2023).
- Wang, F., & Ding, H. (2023). Strengths-based leadership and employee strengths use: The roles of strengths self-efficacy and job insecurity. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 39(1), 47–54. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a6>
- Widiarani, M., & Hartijasti, Y. (2019). Generational differences in work values of generation X and Y in ministry of State secretariat. In K. S. Soliman (Ed.), *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019*:



*Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020* (pp. 8893–8903).

Wilson, V., Srite, M., & Loiacono, E. (2021). The effects of item ordering on reproducibility in information systems online survey research. *Communications of the Association for Information Systems*, 49(1), 760–799. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04940>

Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2020). What can be learned from growth mindset controversies? . *The American Psychologist*, 75(9), 1269.

Zuberi, M. A., & Khattak, A. (2021). Impact of proactive personality and leader member exchange on innovative work behavior: a job design perspective. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 664–683. <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2020-0251>