Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Kepemimpinan Transformasional melalui Keterikatan Kerja sebagai Variabel Mediasi Terhadap Perilaku Inovatif Aparatur Sipil Negara Di Era Digital

(Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Timur)

Agus Wahyuni[1], Amransyah[2], Efendi Rahmanto[3], Meita Sondang Riski[4]
[1]STIE Nusantara Sangatta-*[1]aguswahyuni@gmail.com*
-[2]amransyahsangatta@gmail.com
-[3]effendi_rahmanto@gmail.com
-[4]meitasondangriski@gmail.com

ABSTRACT: *This study examines the influence of education, training, and transformational leadership on work engagement and innovative work behavior through work engagement as a mediating variable among civil servants at the Regional Financial and Asset Management Agency (BPKAD) of East Kutai Regency. An explanatory quantitative approach was applied using a census of 130 employees as respondents. Data were collected via a five-point Likert scale questionnaire and analyzed using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The results demonstrate that education, training, and transformational leadership each have a significant positive effect on work engagement. Training and transformational leadership also have a significant positive direct effect on innovative work behavior. Education, however, does not directly affect innovative work behavior significantly. Work engagement fully mediates the effect of education on innovative work behavior, and partially mediates the effect of training and transformational leadership on innovative work behavior. The R-Square values are 0.622 for work engagement and 0.653 for innovative work behavior, indicating substantial predictive power of the model. These findings confirm the critical role of work engagement as a psychological bridge between human capital factors and employee innovation in the public sector.*

Keywords: Education, Training, Transformational Leadership, Work Engagement, Innovative Work Behavior

1.PENDAHULUAN

Perubahan global pada era modern menempatkan organisasi sektor publik di hadapan tekanan yang semakin kompleks untuk bertransformasi. Modernisasi birokrasi telah menjadi agenda strategis yang tidak dapat ditunda, di mana pemerintah dituntut untuk memberikan pelayanan yang transparan, responsif, dan berbasis teknologi. Keberhasilan agenda transformasi ini sangat bergantung pada kemampuan Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk menunjukkan Perilaku Kerja Inovatif atau *Innovative Work Behavior* (IWB), yaitu tindakan individu yang secara sengaja diarahkan untuk menciptakan, mempromosikan, dan merealisasikan ide-ide baru yang bermanfaat bagi efektivitas organisasi.

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Kutai Timur merupakan instansi strategis dalam pengelolaan keuangan daerah yang menuntut presisi tinggi dan adaptasi berkelanjutan terhadap digitalisasi. Data kepegawaian BPKAD menunjukkan adanya kesenjangan antara kapasitas formal pegawai dan realisasi perilaku

inovatif di lapangan. Meskipun sebagian besar pegawai telah memiliki kualifikasi akademik yang memadai, transformasi pengetahuan menjadi tindakan inovatif belum terjadi secara optimal. Kondisi inilah yang menjadi landasan urgensi penelitian ini.

Pendidikan formal merupakan fondasi modal manusia yang membentuk kerangka berpikir sistematis dan kemampuan analitis pegawai. Lusianingrum dan Sawitri (2019) membuktikan bahwa jenjang pendidikan yang lebih tinggi berkorelasi dengan keterikatan kerja yang lebih kuat. Pelatihan teknis berfungsi sebagai instrumen pengembangan kompetensi yang relevan dengan tugas spesifik. Susomrith et al. (2019) serta Afrinanda et al. (2022) mengkonfirmasi bahwa pelatihan berpengaruh positif dan langsung terhadap IWB. Kepemimpinan Transformasional, di sisi lain, menciptakan iklim psikologis yang aman untuk bereksperimen melalui inspirasi dan stimulasi intelektual bawahan (Sidauruk, 2023; Haryanto & Widhiandono, 2025).

Hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan perilaku inovatif diduga dimediasi oleh Keterikatan Kerja *(Work Engagement)*, yaitu kondisi mental positif yang ditandai oleh semangat *(vigor)*, dedikasi *(dedication)*, dan penghayatan *(absorption)* dalam bekerja. Setiawan et al. (2021) membuktikan bahwa keterikatan kerja memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan IWB, sementara Amin et al. (2025) melaporkan hal serupa pada hubungan pelatihan dengan IWB. Namun, Vu et al. (2025) menemukan bahwa jalur mediasi melalui keterikatan kerja tidak selalu terbukti secara statistik, sehingga kesenjangan riset ini memberikan alasan kuat untuk melakukan pengujian ulang pada konteks BPKAD Kabupaten Kutai Timur.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Pendidikan (X1), Pelatihan (X2), dan Kepemimpinan Transformasional (X3) terhadap Keterikatan Kerja (Z) dan Perilaku Inovatif (Y), serta peran mediasi Keterikatan Kerja dalam menghubungkan ketiga variabel independen tersebut dengan perilaku inovatif pada pegawai BPKAD Kabupaten Kutai Timur.

Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai tindakan individu yang secara sengaja diarahkan untuk menghasilkan, mempromosikan, dan merealisasikan ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi (Janssen, 2000). Scott dan Bruce (1994) mengidentifikasi tiga dimensi utama IWB, yaitu: *idea generation* (penciptaan gagasan baru), *idea promotion* (promosi dan advokasi gagasan), serta *idea realization* (realisasi gagasan menjadi inovasi konkret). Dalam konteks sektor publik, IWB menjadi krusial karena mendorong birokrasi untuk menghasilkan solusi yang lebih efisien dalam pelayanan masyarakat.

Keterikatan kerja merupakan kondisi mental positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang bercirikan semangat *(vigor)*, dedikasi *(dedication)*, dan penghayatan *(absorption)* (Schaufeli et al., 2002). Dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2023), keterikatan kerja meningkat ketika sumber daya pekerjaan mencukupi tuntutan kerja. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi secara proaktif mencari cara baru untuk meningkatkan mutu pekerjaan, yang merupakan prasyarat lahirnya perilaku inovatif.

Pendidikan dalam konteks MSDM dipahami sebagai seluruh upaya terencana dan sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu guna mempersiapkan mereka menghadapi tanggung jawab di masa depan (Noe et al., 2021). Teori Modal Manusia *(Human Capital Theory)* menegaskan bahwa investasi dalam pendidikan memperkuat kapabilitas kognitif yang berkorelasi dengan komitmen afektif dan keterikatan kerja (Fitzsimons, 2015). Bagi ASN, pendidikan membentuk literasi teknis yang mereduksi ambiguitas peran dan memungkinkan pegawai untuk menyalurkan energi mereka secara penuh pada penyelesaian tugas.

Pelatihan merupakan kegiatan pengembangan kompetensi teknis dan manajerial yang relevan dengan tugas pekerjaan saat ini dan masa depan (Noe, 2020). Model Evaluasi Kirkpatrick (2016) membedakan dampak pelatihan pada empat level: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membentuk rasa percaya diri dan kompetensi yang mendorong pegawai untuk bereksperimen dengan pendekatan kerja baru, yang merupakan ciri dari perilaku inovatif (Mula & Ristiani, 2025).

Kepemimpinan Transformasional, yang pertama kali dikonseptualisasikan oleh Burns (1978) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass dan Avolio (2024), didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk memotivasi pengikutnya melebihi ekspektasi melalui empat komponen: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Pemimpin transformasional menciptakan iklim psikologis yang aman bagi bawahan untuk bereksperimen dan mengajukan ide-ide kreatif tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif.

Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu, kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan hubungan antara Pendidikan (X1), Pelatihan (X2), dan Kepemimpinan Transformasional (X3) sebagai variabel eksogen; Keterikatan Kerja (Z) sebagai variabel mediasi; dan Perilaku Inovatif (Y) sebagai variabel endogen. Sepuluh hipotesis diajukan: H1–H3 (X1, X2, X3 berpengaruh positif signifikan terhadap Z), H4 (Z berpengaruh positif signifikan terhadap Y), H5–H7 (X1, X2, X3 berpengaruh positif signifikan terhadap Y secara langsung), serta H8–H10 (Z memediasi hubungan X1, X2, X3 terhadap Y).

2.METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Lokasi penelitian adalah Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Kutai Timur, Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari hingga Februari 2026.

Populasi penelitian adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) pada BPKAD Kabupaten Kutai Timur yang berjumlah 130 orang. Mengingat jumlah populasi yang terbatas dan dapat dijangkau secara keseluruhan, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus *(total sampling)*, sehingga seluruh 130 pegawai dijadikan responden penelitian.

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima titik (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju), terdiri dari 25 item pernyataan yang mengukur lima variabel: Pendidikan (X1) dengan 5 indikator, Pelatihan (X2) dengan 5 indikator, Kepemimpinan Transformasional (X3) dengan 5 indikator, Keterikatan Kerja (Z) dengan 5 indikator, dan Perilaku Inovatif (Y) dengan 5 indikator.

Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS. Analisis mencakup dua tahap: (1) evaluasi model pengukuran *(outer model)* yang meliputi pengujian validitas konvergen (*loading factor* ≥ 0,70; AVE ≥ 0,50) dan reliabilitas konstruk (CR ≥ 0,70; Cronbach's Alpha ≥ 0,60); serta (2) evaluasi model struktural *(inner model)* yang meliputi nilai R-Square, pengujian hipotesis melalui *bootstrapping* dengan 5.000 iterasi, dan analisis efek mediasi.

3.HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi syarat validitas konvergen dengan nilai *loading factor* di atas 0,70. Pada variabel Pendidikan (X1), indikator X1.2 dan X1.3 dieliminasi pada tahap pemurnian model karena nilai *loading factor* di bawah ambang batas, sehingga variabel ini direpresentasikan oleh tiga indikator valid: X1.1, X1.4, dan X1.5. Seluruh variabel lainnya mempertahankan kelima indikatornya. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk semua konstruk berada di atas 0,50, yang mengindikasikan validitas konvergen yang memadai. Uji reliabilitas menunjukkan nilai *Composite Reliability* (CR) dan Cronbach's Alpha seluruh konstruk melebihi ambang batas yang ditetapkan, sehingga instrumen dinyatakan reliabel. Validitas diskriminan dikonfirmasi melalui kriteria Fornell-Larcker, di mana nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dari korelasi antarfaktor. Ringkasan hasil *outer model* disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Variabel	Indikator Valid	AVE	CR	Cronbach Alpha	Keterangan
Pendidikan (X1)	X1.1, X1.4, X1.5	0,627	0,868	0,809	Valid & Reliabel
Pelatihan (X2)	X2.1 – X2.5	0,658	0,906	0,872	Valid & Reliabel
Kep. Transformasional (X3)	X3.1 – X3.5	0,640	0,899	0,868	Valid & Reliabel
Keterikatan Kerja (Z)	Z1 – Z5	0,590	0,876	0,831	Valid & Reliabel
Perilaku Inovatif (Y)	Y1 – Y5	0,615	0,888	0,850	Valid & Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, SmartPLS 2026

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Nilai R-Square untuk Keterikatan Kerja (Z) sebesar 0,622, yang berarti 62,2% variansi Keterikatan Kerja dapat dijelaskan oleh Pendidikan, Pelatihan, dan Kepemimpinan Transformasional secara bersama-sama. Nilai R-Square untuk Perilaku Inovatif (Y) sebesar 0,653, yang berarti 65,3% variansi Perilaku Inovatif dapat dijelaskan oleh seluruh variabel prediktor dalam model. Kedua nilai R-Square ini termasuk dalam kategori *moderate to substantial* menurut standar Hair et al. (2019), yang menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang cukup kuat dalam konteks penelitian perilaku organisasi.

Pengujian Hipotesis: Pengaruh Langsung (Direct Effects)

Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung melalui prosedur *bootstrapping* disajikan pada Tabel 2. Kriteria signifikansi yang digunakan adalah nilai T-Statistik > 1,96 dan P-Value < 0,05.

Tabel 2. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effects)

Jalur Hubungan	β	T-Statistik	P-Value	Kat.	Keputusan H
Pendidikan → Keterikatan Kerja (H1)	0,377	5,443	0,000	Besar	**Diterima**
Pelatihan → Keterikatan Kerja (H2)	0,203	3,303	0,001	Sedang	**Diterima**
Kepemimpinan Transf. → Keterikatan Kerja (H3)	0,326	4,208	0,000	Besar	**Diterima**
Keterikatan Kerja → Perilaku Inovatif (H4)	0,419	4,424	0,000	Besar	**Diterima**
Pendidikan → Perilaku Inovatif (H5)	0,064	0,831	0,406	Kecil	**Ditolak**
Pelatihan → Perilaku Inovatif (H6)	0,184	2,906	0,004	Sedang	**Diterima**
Kepemimpinan Transf. → Perilaku Inovatif (H7)	0,230	2,620	0,009	Sedang	**Diterima**

Sumber: Data Primer Diolah, SmartPLS Bootstrapping 2026

Pengujian Hipotesis: Pengaruh Tidak Langsung dan Mediasi

Hasil pengujian efek mediasi melalui *specific indirect effects* disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Specific Indirect Effects)

Jalur Mediasi	β Indir.	T-Stat	P-Value	Jenis Mediasi	H
Pendidikan → Z → Perilaku Inovatif (H8)	0,158	3,527	0,000	Mediasi Penuh (Full Mediation)	**Diterima**
Pelatihan → Z → Perilaku Inovatif (H9)	0,085	2,490	0,013	Mediasi Parsial (Partial Mediation)	**Diterima**
Kep. Transf. → Z → Perilaku Inovatif (H10)	0,137	2,611	0,009	Mediasi Parsial (Partial Mediation)	**Diterima**

Sumber: Data Primer Diolah, SmartPLS Bootstrapping 2026

Pembahasan

Pengaruh Pendidikan terhadap Keterikatan Kerja (H1). Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja (β = 0,377; T = 5,443; p = 0,000), menjadikannya prediktor terkuat dibandingkan variabel eksogen lainnya. Temuan ini mengkonfirmasi *Human Capital Theory* yang menyatakan bahwa investasi pendidikan memperkuat sumber daya personal pegawai, termasuk efikasi diri dan resiliensi, yang merupakan determinan utama keterikatan kerja (Bakker & Demerouti, 2023). Pegawai BPKAD yang berpendidikan S1 dan S2 dengan latar belakang ekonomi dan manajemen terbukti lebih mampu memahami regulasi keuangan daerah yang kompleks, sehingga rasa percaya diri yang terbentuk memantik keterikatan emosional yang kuat dengan pekerjaan. Hasil ini sejalan dengan Lusianingrum dan Sawitri (2019) serta Kyambade et al. (2024).

Pengaruh Pelatihan terhadap Keterikatan Kerja (H2). Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja (β = 0,203; T = 3,303; p = 0,001). Program pelatihan teknis dan manajerial terbukti efektif meningkatkan kompetensi kerja pegawai BPKAD. Peningkatan kompetensi ini dipersepsikan oleh pegawai sebagai bentuk dukungan organisasional, yang kemudian mendorong tumbuhnya antusiasme dan komitmen emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaan. Temuan ini konsisten dengan Primadini dan Karneli (2023) serta Amin et al. (2025) yang menemukan pengaruh positif pelatihan kerja terhadap keterikatan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja (H3). Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja (β = 0,326; T = 4,208; p = 0,000). Pemimpin di BPKAD Kabupaten Kutai Timur yang mampu menyampaikan visi yang inspiratif, mendorong pemikiran kritis, dan memberikan perhatian individual kepada setiap pegawai terbukti menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi tumbuhnya engagement. Pegawai merasa dilibatkan dalam pencapaian tujuan besar organisasi, yang memantik penghayatan *(absorption)* dan dedikasi yang mendalam. Temuan ini sejalan dengan Lai et al. (2020), Tims et al. (2021), serta Setiawan et al. (2021).

Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Perilaku Inovatif (H4). Keterikatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif (β = 0,419; T = 4,424; p = 0,000), dengan koefisien jalur terbesar di antara semua hubungan langsung dalam model. Pegawai yang bersemangat, bangga, dan terlibat penuh dalam pekerjaan memiliki dorongan intrinsik yang kuat untuk menciptakan ide-ide perbaikan dan merealisasikannya. Temuan ini konsisten dengan Jung dan Yoon (2018) serta Sari et al. (2025).

Pengaruh Pendidikan terhadap Perilaku Inovatif (H5). Pendidikan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Perilaku Inovatif (β = 0,064; T = 0,831; p = 0,406), sehingga H5 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa gelar akademik tidak serta-merta menghasilkan perilaku inovatif di lingkungan birokrasi yang terstandarisasi. Di BPKAD, pegawai berpendidikan tinggi cenderung bekerja sesuai regulasi baku yang ketat. Inovasi baru dapat terwujud apabila pendidikan tersebut terlebih dahulu berhasil membangun keterikatan kerja, yang kemudian memotivasi pegawai untuk melangkah melampaui rutinitas standar. Hal ini dikonfirmasi oleh hasil H8 yang menunjukkan mediasi penuh.

Pengaruh Pelatihan terhadap Perilaku Inovatif (H6). Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif (β = 0,184; T = 2,906; p = 0,004). Pelatihan membekali pegawai

dengan metode kerja modern dan teknik-teknik terbaru yang dapat langsung diaplikasikan untuk menghasilkan solusi inovatif. Dampak pelatihan terhadap IWB melalui peningkatan kapabilitas teknis bersifat langsung, dan sekaligus diperkuat

melalui jalur tidak langsung via keterikatan kerja. Temuan ini sejalan dengan Susomrith et al. (2019) dan Afrinanda et al. (2022).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif (H7). Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif (β = 0,230; T = 2,620; p = 0,009). Sikap pimpinan yang terbuka terhadap ide baru dan memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan menciptakan keberanian pegawai untuk mengajukan solusi kreatif tanpa rasa takut menerima konsekuensi negatif. Temuan ini konsisten dengan Sidauruk (2023) dan Haryanto serta Widhiandono (2025).

Mediasi Keterikatan Kerja pada Hubungan Pendidikan–Perilaku Inovatif (H8). Keterikatan Kerja terbukti memediasi secara penuh *(full mediation)* hubungan antara Pendidikan dan Perilaku Inovatif (β = 0,158; T = 3,527; p = 0,000). Mengingat pengaruh langsung Pendidikan terhadap IWB tidak signifikan (H5), keterikatan kerja menjadi jembatan wajib (*sine qua non*) yang mengubah potensi pengetahuan akademik menjadi tindakan inovatif yang konkret. Modal pendidikan hanya akan berbuah inovasi apabila pegawai memiliki rasa bangga, semangat, dan penghayatan yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Mediasi Keterikatan Kerja pada Hubungan Pelatihan–Perilaku Inovatif (H9). Keterikatan Kerja memediasi secara parsial *(partial mediation)* hubungan antara Pelatihan dan Perilaku Inovatif (β = 0,085; T = 2,490; p = 0,013). Mengingat pengaruh langsung Pelatihan terhadap IWB juga signifikan (H6), kedua jalur — langsung dan tidak langsung — bekerja secara bersamaan untuk memaksimalkan dampak total pelatihan terhadap inovasi. Temuan ini dikonfirmasi oleh Amin et al. (2025).

Mediasi Keterikatan Kerja pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional–Perilaku Inovatif (H10). Keterikatan Kerja memediasi secara parsial hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Inovatif (β = 0,137; T = 2,611; p = 0,009). Sama halnya dengan variabel pelatihan, intervensi pimpinan mendorong inovasi melalui dua mekanisme simultan: memberikan dukungan langsung terhadap gagasan baru, dan secara bersamaan membangun iklim kerja yang meningkatkan keterikatan emosional pegawai. Temuan ini konsisten dengan Setiawan et al. (2021) namun bertolak belakang dengan Vu et al. (2025) yang tidak menemukan dukungan statistik bagi jalur mediasi tersebut.

4.KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM pada pegawai BPKAD Kabupaten Kutai Timur, disimpulkan bahwa: (1) Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja; (2) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja; (3) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja; (4) Keterikatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif; (5) Pendidikan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Perilaku Inovatif; (6) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif; (7) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif; (8) Keterikatan Kerja memediasi secara penuh *(full mediation)* hubungan Pendidikan terhadap Perilaku Inovatif; (9) Keterikatan Kerja memediasi secara parsial hubungan Pelatihan terhadap Perilaku Inovatif; dan (10) Keterikatan Kerja memediasi secara parsial hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif. Temuan kunci penelitian ini adalah peran krusial Keterikatan Kerja sebagai jembatan psikologis antara modal manusia dan inovasi ASN di sektor publik.

Berdasarkan temuan penelitian, diajukan rekomendasi sebagai berikut. *Pertama*, pimpinan BPKAD perlu memberikan dukungan penuh bagi pegawai yang menempuh pendidikan lanjutan, termasuk pemberian izin belajar dan beasiswa tugas belajar, karena pendidikan terbukti memperkuat keterikatan kerja yang menjadi benih inovasi. *Kedua*, intensifikasi program pelatihan teknis dan manajerial yang relevan dengan tuntutan digitalisasi keuangan daerah perlu dilakukan secara berkala, mengingat pelatihan terbukti berpengaruh melalui dua jalur sekaligus. *Ketiga*, pengembangan kapasitas kepemimpinan transformasional para pejabat struktural BPKAD melalui pelatihan *coaching* dan *mentoring* sangat direkomendasikan untuk menciptakan iklim psikologis yang kondusif bagi inovasi. *Keempat*, BPKAD perlu merancang program khusus untuk memelihara dan meningkatkan Keterikatan Kerja pegawai, seperti program *employee recognition*, forum berbagi ide antarunit, dan pembentukan komunitas inovasi internal. Penelitian lanjutan disarankan untuk

mengkaji

variabel tambahan seperti *psychological empowerment* dan *organizational climate* sebagai determinan IWB pada instansi pemerintah daerah lainnya di Kalimantan Timur.

DAFTAR PUSTAKA

Afrinanda, R., Rahardjo, K., & Nurtjahjono, G. E. (2022). The effect of training on innovative work behavior: The mediating role of work engagement. European Journal of Training and Development, 43(5/6), 1–15.

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2(1), 7–35.

Amin, A. A., Arifin, Z., & Suryadi, A. (2025). The effect of training on innovative work behavior among civil servants: The mediating role of work engagement. Journal of Public Administration, 15(2), 33–52.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 25–53.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2024). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage. Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Fitzsimons, D. (2015). Human capital theory and employee engagement. Journal of Organizational Behavior, 36(4), 555–578.

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2022). Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation.
Wadsworth/Thomson Learning.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). SAGE Publications.

Haryanto, R., & Widhiandono, H. (2025). Transformational leadership and innovative work behavior in public sector organizations. Indonesian Journal of Management, 14(1), 78–95.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(3), 287–302.

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30(1), 324–340.

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation. ATD Press.

Kyambade, M., Namara, R. B., Arinaitwe, M., & Gaite, R. (2024). The role of education level and skills in workplace behavior. Cogent Business & Management, 12(1), 2289456.

Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. SAGE Open, 10(1), 1–11.

Lusianingrum, M., & Sawitri, D. R. (2019). Hubungan antara tingkat pendidikan dan keterikatan kerja pada dosen. Jurnal Psikologi, 12(1), 45–56.

Mula, R., & Ristiani, D. (2025). Training investment and technological innovation in the digital era. International Journal of Human Capital Management, 11(2), 112–128.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). Human resource management: Gaining a competitive advantage. McGraw-Hill Education.

Primadini, S., & Karneli, O. (2023). Effect of job training on work engagement of employees. International Journal of Human Capital Management, 11(2), 56–68.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Organizational behavior. Pearson.

Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600–619.

Sari, D. P., Wijaya, T., & Pratama, A. (2025). Work engagement as a mediator of proactive personality, entrepreneurial leadership, and innovative work behavior. International Journal of Economics and Financial Management, 8(1), 89–107.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3(1), 71–92.

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.

Senge, P. M. (2020). The fifth discipline: The art & practice of the learning organization. Doubleday/Currency.

Setiawan, H., Darmawan, A., & Mulyo, G. (2021). Work engagement as mediator: Transformational leadership and innovative work behavior. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, 23(1), 14–27.

Shrouf, H., Al-Qudah, S., Khawaldeh, K., Obeidat, A., & Rawashdeh, A. (2020). A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productive operations. Management Science Letters, 10(3), 507–514.

Sidauruk, R. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif di sektor publik Indonesia. Jurnal Administrasi Publik, 12(2), 67–83.

Susomrith, P., Coetzer, A., & Ampofo, E. (2019). Training and development and innovative work behaviour in small professional services firms. Journal of Organizational Change Management, 32(5), 563–579.

Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2021). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? The Leadership Quarterly, 22(1), 121–131.

Vu, T. T., Nguyen, T. H., & Pham, L. T. (2025). Transformational leadership and innovative work behavior: Reconsidering the mediating role of work engagement versus psychological empowerment. SAGE Open, 15(2), 1–16.

Yukl, G. (2023). Leadership in organizations. Pearson.