

***TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN PSYCHOLOGICAL  
EMPOWERMENT DALAM PENINGKATAN INNOVATIVE WORK  
BEHAVIOUR SDM***

(Studi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat)

**Thesis**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan**

**Mencapai derajat sarjana S2**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**Jamri**

204022002136

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

**HALAMAN PENGESAHAN**

***TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN PSYCHOLOGICAL  
EMPOWERMENT DALAM PENINGKATAN INNOVATIVE WORK  
BEHAVIOUR SDM***


(Studi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat)

**Disusun oleh :**



**Jamri**

20402200136



Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Thesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 31 Mei 2024



**Pembimbing**

**Prof. DR. Ibnu Khajar SE, M.Si.**  
**NIDN. 0628066301**

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN PSHYCOLOGICAL  
EMPOWERMENT DALAM PENINGKATAN INNOVATIVE WORK  
BEHAVIOUR SDM**

**Disusun oleh:**

**JAMRI  
NIM. 20402200136**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada Tanggal 31 Mei 2024

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing  
Merangkap Penguji**

**Prof. DR. Ibnu Khajar SE, M.Si.  
NIDN. 0628066301**

**Penguji I**

**Prof. Dr. Drs. Mulyana, SE MSi.  
NIK. 210490020**

**Penguji II**

**Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM.  
NIK 210491025**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 31 Mei 2024

**Ketua Program Pascasarjana**

**Prof. DR. Ibnu Khajar SE, M.Si.  
NIDN. 0628066301**

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara *Transformational Leadership*, *Psychological Empowerment*, dan *Innovative Work Behavior* di antara SDM Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan Explanatory Research yang menekankan pada analisis hubungan antar variabel penelitian. Responden terdiri dari 70 pegawai, baik ASN maupun Tenaga Kontrak Daerah (PTD), yang dipilih secara acak. Pengambilan data dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan skala Likert 1 hingga 5 untuk mengukur tingkat setuju atau tidak setuju responden terhadap pernyataan yang diajukan. Analisis data dilakukan menggunakan permodelan persamaan structural dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Psychological Empowerment* pegawai. Selain itu, *Transformational Leadership* juga berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Temuan lainnya adalah bahwa *Psychological Empowerment* pegawai juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*.

Temuan ini memberikan kontribusi penting dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kerja inovatif di lingkungan organisasi publik, khususnya dalam konteks Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Implikasi manajerial dari temuan ini adalah pentingnya pengembangan kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis pegawai sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja inovatif di dalam organisasi.

Kata kunci : *Transformational Leadership*; *Psychological Empowerment*; *Innovative Work Behavior*

## Abstract

*This study aims to investigate the relationship between Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and Innovative Work Behavior among the personnel of the Department of Education and Culture in Kotawaringin Barat Regency. This research adopts an Explanatory Research approach, focusing on the analysis of the relationships among the research variables. The respondents consist of 70 employees, both civil servants (ASN) and Regional Contract Employees (PTD), who were randomly selected. Data collection was conducted through a questionnaire using a Likert scale ranging from 1 to 5 to measure respondents' agreement or disagreement with the statements presented. Data analysis was performed using structural equation modeling with the Partial Least Square (PLS) approach.*

*The results of the analysis indicate that Transformational Leadership has a significant positive influence on employees' Psychological Empowerment. Additionally, Transformational Leadership also significantly affects Innovative Work Behavior. Another finding is that employees' Psychological Empowerment also has a significant positive influence on Innovative Work Behavior.*

*These findings contribute significantly to understanding the factors influencing innovative work behavior in the public organizational context, particularly within the Department of Education and Culture. The managerial implications of these findings underscore the importance of developing transformational leadership and psychological empowerment of employees as strategies to enhance innovative performance within the organization.*

*Key words : Transformational Leadership; Psychological Empowerment; Innovative Work Behavior*

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Jamri

NIM : 204022002136

Program Studi : Magister Manajemen

Konsentrasi : Management Sumber Daya Manusia

Dengan ini saya menyatakan bahwa isi karya tulis dengan judul :

***Transformational Leadership dan Pshycological Empowerment dalam peningkatan Innovative Work Behaviour SDM***

(Studi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat)

Adalah karya ilmiah yang didalamnya tidak dilakukan tindakan plagiarisme atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika penulisan karya ilmiah.

Semarang, 2024

Penulis



Jamri

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Jamri  
NIM : 20402200136  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Management Sumber Daya Manusia

Dengan ini saya menyatakan bahwa isi karya tulis dengan judul :

***Transformational Leadership dan Pshycological Empowerment dalam peningkatan Innovative Work Behaviour SDM***

(Studi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat)

Adalah karya ilmiah yang didalamnya tidak dilakukan tindakan plagiarisme atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika penulisan karya ilmiah.

Semarang, 31 Mei 2024

Saya yang menyatakan

Pembimbing

Prof. DR. Ibro Khajar SE, M.Si.  
NIDN. 0628066301



Jamri

NIM. 20402200136

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
Abstrak.....	iii
<i>Abstract</i> .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1. <i>Innovative Work Behavior</i> .....	7
2.2. <i>Transformational Leadership</i> .....	10
2.3. <i>Psychological Empowerment</i> .....	13
2.4. Hubungan antar variable.....	14
2.5. Model Empirik .....	17
BAB III METODE PENELITIAN .....	18
3.1. Jenis Penelitian.....	18
3.2. Sumber Data.....	18
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	19
3.4. Populasi dan Sampel .....	20
3.5. Variabel dan Indikator.....	20
3.6. Teknik Analisis Data.....	21
3.7. Pengujian Hipotesis .....	25
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	27
4.1. Deskripsi Responden.....	27
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	31
4.3. Analisis Data Statistik .....	35
4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruksi Penelitian (Outer Model) ..	35



4.3.2.	<i>Discriminant Validity</i> .....	41
4.3.3.	Uji Reliabilitas .....	43
4.3.4.	Pengujian <i>Goodness of Fit</i> .....	45
4.3.5.	Analisis Model Struktural (Inner Model).....	47
4.3.6.	Analisis Pengaruh Langsung.....	48
4.3.7.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung .....	52
4.4.	Pembahasan .....	54
BAB V PENUTUP.....		59
5.1.	Simpulan.....	59
5.2.	Implikasi Teoritis .....	61
5.3.	Implikasi manajerial .....	62
5.4.	Keterbatasan Penelitian .....	63
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	64
DAFTAR PUSTAKA.....		66
Lampiran 1 .....		71
Lampiran 2. Deskripsi Responden Penelitian.....		75
Lampiran 3. Distribusi Jawaban Kuesioner.....		79
Lampiran 4. Full Model PLS .....		80



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kurikulum Merdeka merupakan sebuah perubahan yang signifikan dalam dunia pendidikan Indonesia. Perubahan yang terjadi bukan hanya pada elemen-elemen baru seperti pembelajaran terpusat kepada murid, ataupun project penguatan profil pelajar Pancasila akan tetapi kurikulum ini juga mentransformasi *teacher professional development* tradisional yang telah berjalan selama beberapa decade (Baro'ah, 2020). Pemerintah telah mengawal implementasi Kurikulum Merdeka dengan mengadakan beberapa kegiatan untuk mendorong proses belajar guru seperti pemberdayaan komunitas belajar, penguatan narasumber, dan webinar berseri melalui Dinas Pendidikan dan Kebudayaan baik di tingkat Propinsi maupun Kabupaten/Kota.

Perubahan kurikulum tersebut mendorong peningkatan standar baru dalam inovasi yang dilakukan oleh aparaturnya Pemerintah dalam melaksanakan urusan pemerintahan bidang pendidikan dan kebudayaan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepala daerah. Penerapan perilaku kerja yang inovatif menjadi hal yang mutlak untuk dilakukan.

Perilaku kerja inovatif diperlukan karena perubahan lingkungan, globalisasi dan meningkatnya persaingan antar organisasi (Woods et al., 2018). Perilaku sosial yang positif, konstruktif dan membantu ini menggambarkan

nilai tambah karyawan (Supriyanto & Ekowati, 2020) dan penting bagi kelangsungan hidup organisasi (Kim & Beehr, 2020). Organisasi yang berfokus pada pelayanan kepada masyarakat memiliki kebutuhan untuk tetap terinformasi tentang perubahan teknologi dan berinovasi.

Mengeksplorasi *innovative work behavior* dibutuhkan oleh organisasi karena daya saing dunia bisnis saat ini telah menciptakan lingkungan yang menantang (Cangialosi et al., 2020). Tanpa inovasi proses, produk atau operasi akan membuat organisasi tidak dapat bertahan dalam persaingan di era disruptive (Jj. P. J. de Jong & Hartog, 2008). *Innovative work behavior* penting untuk menghasilkan efektivitas pada organisasi pemerintahan untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat (Li & Hsu, 2016).

Peran pimpinan dalam mendorong munculnya praktik baik dalam pembelajaran dan kemudian dikembangkan sebagai perwujudan kreasi dan inovasi menjadi sangat penting (Bednall et al., 2018). Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memengaruhi orang lain yang umumnya melalui motivasi untuk bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang berlaku (Porfírio et al., 2021). Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi manajemen dan berperan penting untuk meningkatkan kualitas dan mendorong perilaku kerja yang inovatif melalui motivasi karyawan, penciptaan suasana kondusif, pengembangan kreativitas dan inovasi, yang mengarah pada keunggulan kompetitif bagi organisasi (Supriyanto et al., 2020).

Hasil penelitian terdahulu terkait peran kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan masih menyisakan

kontroversi. Diantaranya adalah hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan (Afsar & Umrani, 2020a). Hasil ini berbeda dengan Messmann et al (2022) yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan namun tidak signifikan.

Sehingga dalam penelitian ini, pemberdayaan psikologis diajukan untuk menjadi *variable intervening* untuk memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Sebagaimana hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif (Grošelj et al., 2020). Kemudian (Stanescu et al., 2020) mengkonfirmasi bahwa pemberdayaan psikologis memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.

*Transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang dianggap efektif dalam menumbuhkan dan meningkatkan *innovative work behavior* karyawan (Afsar & Umrani, 2020b; Bin Saeed et al., 2019a). Selain kepemimpinan transformational, perilaku kerja inovatif juga didukung dengan pemberdayaan psikologis (Helmy et al., 2019).

Pemberdayaan psikologis membantu karyawan merasakan lebih banyak hubungan dengan orang atau aktivitas lain dan merasa ada kesesuaian antara aspek lain dalam kehidupan mereka dan konteks pekerjaan (Ambad & Bahron, 2012; Michigan, 1995; Thakre & Mathew, 2020). Pemberdayaan

psikologis mencerminkan orientasi aktif (bukan pasif) terhadap peran kerja (Michigan, 1995). Orientasi aktif tersebut berarti orientasi dimana seorang individu ingin dan merasa mampu membentuk dirinya sendiri dalam urusannya atau konteksnya di dalam pekerjaannya.

Pemberdayaan psikologis menggunakan pengolahan informasi sosial sebagai dasar atau fondasi teoritis sehingga sebagai hasilnya, pemberdayaan psikologis terbukti dapat mengubah tingkah laku individu (Monje Amor et al., 2021). Sehingga dengan demikian pemberdayaan psikologis memiliki kemampuan untuk mengubah tingkah laku dan menjadi andalan dalam literatur organisasi dan sektor industri yang bergerak di bidang pelayanan.

Penelitian ini akan dilakukan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan memiliki kedudukan sebagai unsur pelaksana pemerintah kabupaten yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang pendidikan dan juga kebudayaan.

Dinas Pendidikan mempunyai peran sentral dalam mendorong guru dalam proses tersebut dikarenakan guru-guru di daerah mempunyai keterikatan dengan Dinas Pendidikan setempat sehingga pengaruh intervensi akan semakin kuat. Pelatihan guru pra Kurikulum Merdeka dilakukan secara luring dengan mengundang guru-guru dari daerah untuk dilatih dan dibekali dengan pengetahuan dan skill tertentu untuk kemudian disosialisasikan dan didiseminasikan kepada guru-guru lain untuk bisa diimplementasikan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran fenomena gap diatas maka rumusan masalah penelitian yang muncul adalah “Bagaimanakah peningkatan *innovative work behavior* melalui *psychological empowerment* yang didukung dengan *Transformational leadership*?” maka pertanyaan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh *Transformational leadership* terhadap *psychological empowerment* ?
2. Bagaimanakah pengaruh *Transformational leadership* terhadap *innovative work behavior*?
3. Bagaimanakah pengaruh *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Transformational leadership* terhadap *psychological empowerment*
2. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Transformational leadership* terhadap *innovative work behavior*.
3. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior*.

## 1.4 Manfaat Penelitian

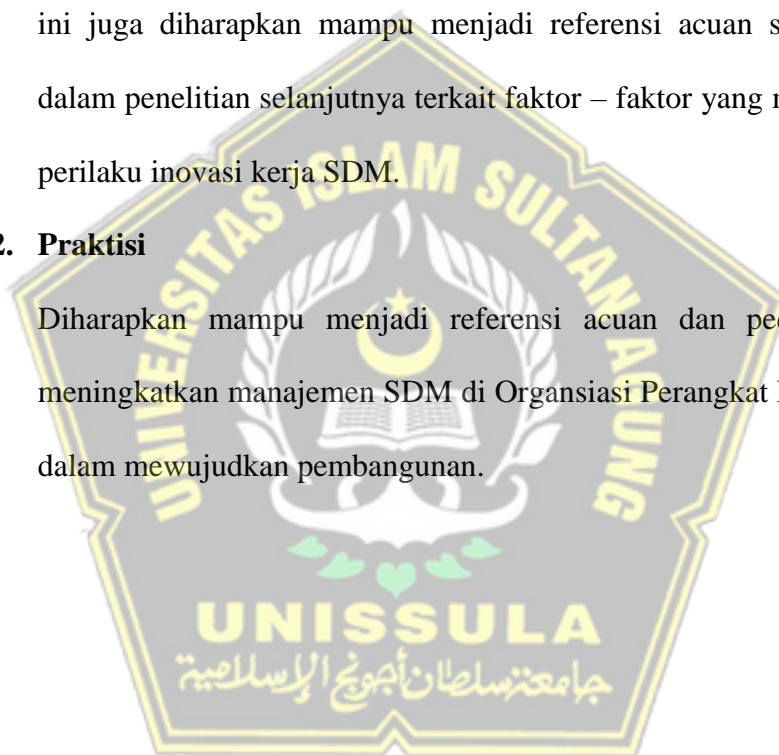
Manfaat yang ingin diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Akademik

Menjadi pengetahuan berkelanjutan dalam studi mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manfaat teori dari penelitian ini. Penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi referensi acuan serta pedoman dalam penelitian selanjutnya terkait faktor – faktor yang mempengaruhi perilaku inovasi kerja SDM.

### 2. Praktisi

Diharapkan mampu menjadi referensi acuan dan pedoman dalam meningkatkan manajemen SDM di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam mewujudkan pembangunan.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel – variabel penelitian yang mencakup *Transformational leadership*, *psychological empowerment* dan *innovative work behavior*. Bab ini mengurai tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

#### **2.1. Innovative Work Behavior**

*Innovative work behavior* atau perilaku inovatif kerja adalah perilaku yang meliputi eksplorasi peluang dan ide-ide baru, juga dapat mencakup perilaku mengimplementasikan ide baru, menerapkan pengetahuan baru dan untuk mencapai peningkatan kinerja pribadi atau bisnis (A. M. Khan et al., 2019). Perilaku kerja inovatif sering dikaitkan dengan kreativitas (Zhang et al., 2021). Kedua hal tersebut memang berkaitan tetapi memiliki konstruk yang berbeda (J. P. J. De Jong & Den Hartog, 2007). Perilaku kreatif adalah proses untuk menghasilkan sebuah ide, gagasan, atau pemikiran baru yang berkaitan dengan produk, servis, proses dan prosedur kerja, sedangkan perilaku inovatif kerja tidak hanya sekedar menghasilkan ide baru tetapi juga melibatkan proses implementasi terhadap ide tersebut khususnya pada setting pekerjaan (J. P. J. de Jong & Hartog, 2008).



Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan yang disengaja (dalam peran pekerjaan, kelompok atau organisasi) mengenai ide yang berguna berkaitan dengan proses, produk atau prosedur (Leofianti et al., 2015). Perilaku inovatif didefinisikan sebagai perilaku yang menekankan pada adanya sikap kreatif agar terjadi proses perubahan sikap dari tradisional ke modern, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju (M. M. Khan et al., 2020). Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif kerja merupakan perilaku kerja individu yang melalui proses pemunculan ide baru untuk menghasilkan, memperkenalkan dan menerapkan ide baru yang bermanfaat bagi pribadi maupun perusahaan.

Berdasarkan (Jj. P. J. de Jong & Hartog, 2008) menyebutkan terdapat 4 (empat) dimensi perilaku kerja inovatif, yaitu:

- 1) *Opportunity exploration*, proses inovasi ditentukan oleh kesempatan. Kesempatan akan memicu individu untuk mencari cara untuk meningkatkan pelayanan, proses pengiriman, atau berusaha memikirkan sebuah alternatif baru mengenai proses kerja, produk atau pelayanan.
- 2) *Idea generation*, membangkitkan sebuah konsep untuk peningkatan. Idea generation merupakan pengelolaan kembali informasi dan konsep yang telah ada untuk meningkatkan performansi. Individu yang tinggi dalam level ini akan dapat melihat solusi dari sebuah masalah dengan cara pikir yang berbeda.

- 3) *Championing*, melibatkan perilaku untuk mencari dukungan dan membangun koalisi, seperti mengajak dan mempengaruhi karyawan atau manajemen, dan bernegosiasi mengenai suatu solusi.
- 4) *Application*, individu tidak hanya memikirkan ide-ide kreatif terhadap suatu hal tapi juga mengevaluasi dan mengaplikasikan ide tersebut ke dalam tindakan nyata.

Perilaku inovatif ini merupakan perilaku kompleks yang terdiri dari tiga tahap (Jansen, 2000) yaitu :

- 1) *Idea Generation*, persepsi mengenai permasalahan dalam pekerjaan, merasakan adanya keganjilan, atau munculnya tren merupakan pencetus atau dorongan dalam menghasilkan ide-ide baru.
- 2) *Idea Promotion*, Dalam tahapan ini, individu mencari dukungan untuk ide yang ia bawa serta berusaha untuk membangun sebuah koalisi untuk mendukung ide inovasi tersebut.
- 3) *Idea Realization*, Pada tahapan terakhir dari proses inovasi ini, yaitu *idea realization*, individu melengkapi idenya dengan membuat suatu produk atau prototype atau model dari ide inovasi tersebut yang dapat dialami langsung dan diterapkan dalam suatu pekerjaan, kelompok kerja, ataupun organisasi secara keseluruhan, sehingga nantinya ide tersebut dapat disebar, diproduksi secara massal, ataupun digunakan secara produktif.

## ***2.2. Transformational Leadership***

Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim atau pengikut di luar kepentingan langsung mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui pengaruh, inspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen (Bass, 1999). Perubahan kepentingan pribadi ini meningkatkan tingkat kedewasaan dan cita-cita pengikut, serta kepedulian mereka terhadap pencapaian (Antonakis & Robert, 2013). Teori ini sangat sulit untuk dilatih atau diajarkan karena merupakan kombinasi dari banyak teori kepemimpinan. Pengikut mungkin dimanipulasi oleh para pemimpin dan ada kemungkinan mereka kehilangan lebih banyak daripada yang mereka peroleh. Sebagian besar kritik tentang kepemimpinan transformasional adalah tentang etika dan nilai-nilai moral pemimpin yang dapat mengakibatkan penyalahgunaan kekuasaan dan konsekuensi yang tidak diinginkan (Northouse, 2007).

Kepemimpinan transformasional bekerja dengan menginspirasi anggota tim untuk memotivasi diri mereka sendiri, yang dapat menyebabkan kurangnya fokus pada tugas-tugas penting (Bass, 1999). Pemimpin transformasional bertujuan untuk memimpin dengan contoh dan model perilaku karyawan yang ideal, yang mungkin tidak memberikan struktur dan bimbingan yang cukup untuk beberapa karyawan (Weller et al., 2019). Salah satu aspek terpenting dari keuntungan dan kerugian dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menemukan celah dan masalah

dalam sebuah visi dan menghasilkan perubahan untuk menyelesaikannya dengan cepat (Cho et al., 2019). Pemimpin juga dapat "menjual" solusi baru kepada pengikut mereka, yang berarti segera diadopsi (Zuraik & Kelly, 2019).

Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan motivasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan profesional (Yasin et al., 2014). Kepemimpinan transformasional, salah satu gaya kepemimpinan kunci dalam praktik manajemen, telah terbukti memiliki dampak positif pada sikap, perilaku, dan pengembangan individu pengikut (Einstein & Humphreys, 2001). Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut, menumbuhkan nilai untuk perubahan, dengan demikian mempromosikan perubahan dan meningkatkan pertumbuhan profesional pengikut (McCleskey, 2014).

Kepemimpinan transformasional dapat mendorong berbagi pengetahuan karena pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut dan menumbuhkan nilai untuk perubahan (Berraies & Zine El Abidine, 2019; Carmeli et al., 2014; Le & Lei, 2019; Shariq et al., 2019). Pemimpin transformasional menunjukkan stimulasi intelektual mendorong asumsi cara berpikir dan bekerja dengan cara yang inovatif (Shin & Eom, 2014). Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut *four i* (Burns & Bass, Bernard M, 2008), yaitu:

1. *Idealized influence (charisma)*. Sering disebut memiliki kharisma, yaitu pemimpin berkharisma yang menumbuhkan kebanggaan, kepercayaan dari karyawan karena memiliki visi yang jelas.
2. *Inspirational motivation*. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan harapan tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai symbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.
3. *Intellectual stimulation*. *Intellectual stimulation* yaitu pemimpin yang sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.
4. *Individualized consideration*. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasihat.

*Transformational leadership* disimpulkan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan dengan memperjelas visi mereka, mereka dapat memberdayakan karyawan bertanggung jawab untuk mencapai visi tersebut. Dalam penelitian ini dimensi *transformational behavior* menggunakan *Four I* (Bass, 1985) yaitu *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation*.

### 2.3. *Psychological Empowerment*

*Psychological empowerment* adalah membangun motivasi dari empat kognisi yang dibentuk oleh lingkungan kerja yaitu kemaknaan, kompetensi, penentuan diri, dan dampak (A. M. Khan et al., 2019). *Psychological empowerment* merupakan suatu proses yang diawali dengan interaksi antara lingkungan kerja dengan karakteristik kepribadian individu, dan interaksi lingkungan tersebut membentuk empat pemberdayaan kognitif yakni kemaknaan, kompetensi, penentuan diri, dan dampak yang pada akhirnya akan dapat memotivasi perilaku individu (Aryee et al., 2019). Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *Psychological empowerment* merupakan suatu bentuk motivasi intrinsik individu di lingkungan kerja yang dibentuk dari empat kognisi untuk menghasilkan kepuasan kerja.

*Psychological empowerment* memiliki empat dimensi yaitu (Ambad & Bahron, 2012) :

- 1) *Meaning*, adalah kesesuaian antara kebutuhan peran pekerjaan seseorang dengan perilaku, keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik.
- 2) *Self-determination* adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai kebebasan atau otonomi dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri.

- 3) *Competence* merupakan kepercayaan atau keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik.
- 4) *Impact* / dampak yaitu persepsi bahwa seseorang secara signifikan dapat mempengaruhi strategi, administrasi dan hasil operasi kerja perusahaan.

## **2.4. Hubungan antar variable**

### *2.4.1. Pengaruh Transformational Leadership terhadap psychological empowerment*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis (Abdulrab et al., 2020). Temuan Stanescu et al (2020) menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis. Selain itu, hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa terdapat interaksi antara kepemimpinan transformasional terhadap inovatif perilaku kerja (Bin Saeed et al., 2019b). Penelitian terdahulu memberikan konfirmasi lebih lanjut tentang hubungan positif antara kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif (Grošelj et al., 2020). Temuan (Stanescu et al., 2020) mengungkapkan hubungan positif dan signifikan antara transformasional kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif.

Dengan adanya landasan teoritis beserta bukti empiris yang ada, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Transformational Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Psychological Empowerment*

#### 2.4.2. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *innovative work behavior*

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan (Afsar & Umrani, 2020b). Kemudian Rafique et al (2022) menyatakan bahwa transformasi kepemimpinan berdampak positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Hasil penelitian (Karimi et al., 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kerja inovatif karyawan perilaku secara langsung dan positif. Kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif secara parsial dan simultan (Hutabarat et al., 2023).

Dengan adanya landasan teoritis beserta bukti empiris yang ada, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut :

H2 : *Transformational Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovative work behavior*



### 2.4.3. Pengaruh *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior*

Temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dimensi makna, kompetensi, dan penentuan nasib sendiri dari pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap generasi, promosi, dan realisasi ide-ide baru perilaku kerja yang inovatif (Grošelj et al., 2020). Hasil model struktural menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis secara signifikan berhubungan dengan perilaku kerja inovatif (Saira et al., 2021).

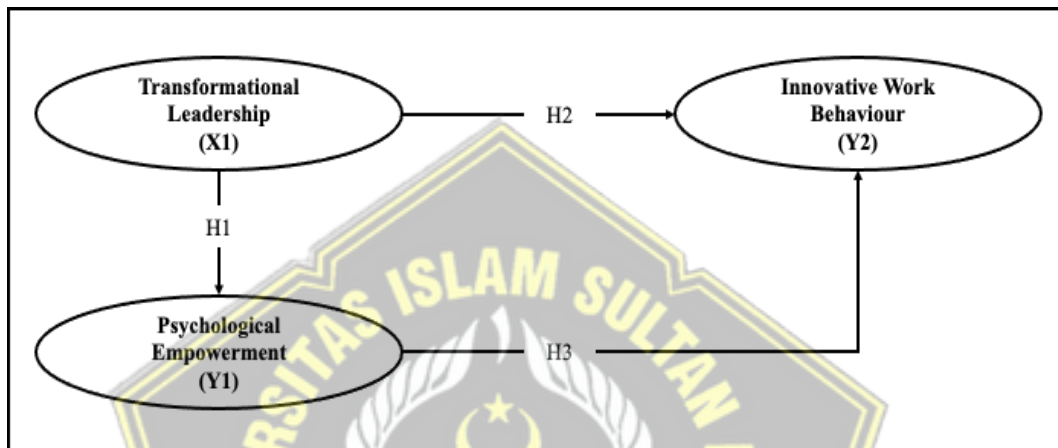
Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga dimensi pemberdayaan psikologis: makna, kompetensi, dan penentuan nasib sendiri berhubungan positif dengan perilaku kerja yang inovatif (Helmy et al., 2019). Perilaku individu yang diberdayakan tercermin dalam mempromosikan dan memperjuangkan ide-ide baru, implementasi kreativitas, dan dengan demikian membawa semangat yang sangat dibutuhkan di tempat kerja (Singh & Sarkar, 2012).

Kemudian (Bin Saeed et al., 2019b) menunjukkan bahwa terdapat interaksi antara pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan adanya landasan teoritis beserta bukti empiris yang ada, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut :

H3 : *Psychological Empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*

## 2.5. Model Empirik

Model empiric yang diajukan adalah bagaimana *Transformational leadership* mampu mendorong proses *psychological empowerment* sehingga mampu berdampak pada peningkatan *innovative work behaviour* SDM.



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini, 2023

**Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya memperkuat teori yang bisa dijadikan pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut diatas, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Reseach*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, yang memiliki arti bahwa penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel yang diteliti yaitu terkait dengan variable *transformational leadership, psychological empowerment* dan *innovative work behaviour*.

#### **3.2. Sumber Data**

##### **3.1.1. Data Primer**

Merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dengan permasalahan yang diteliti (Sugiyono, 2018). Adapun sumber data primer di dapat dari opini responden yang diteliti, berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner, hasil obeservasi terhadap obyek

yang diteliti dan hasil pengujian. Data primer yang akan digali adalah persepsi responden mengenai variabel penelitian yaitu *transformational leadership*, *psychological empowerment* dan *innovative work behaviour*.

### 3.2.2. Data Sekunder

Adalah data publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak bertujuan untuk satu tujuan, bukan hanya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan – tujuan lain (Supomo, 2002). Data sekunder diperoleh dari jurnal penelitian, artikel, majalah, buku ilmiah yang ada hubungannya dengan variabel dalam penelitian ini.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Studi Pustaka, data primer dalam penelitian ini merupakan main data sedangkan data sekunder sebagai supporting data. Data primer diperoleh melalui kuesioner, yang terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup amat tergantung dari seberapa jauh peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban- jawaban dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan pikirannya.
2. Penyebaran Kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung pada pimpinan tersebut dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya.

### 3.4. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sejumlah individu yang akan menjadi sasaran generalisasi dari hasil – hasil penelitian yang diperoleh dari sampel penelitian ( Hadi, 2000 ). Populasi yang akan ditetapkan dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat. Mengingat terbatasnya jumlah populasi, maka metode pengambilan sampel menggunakan metode sensus, artinya jumlah populasi sama dengan sampel. Responden adalah SDM Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat baik ASN maupun Tenaga Kontrak Daerah (PTD) sebanyak 70 orang.

### 3.5. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah *Transformational leadership*, *psychological empowerment* dan *innovative work behavior* dengan definisi masing – masing variabel dijelaskan pada tabel 3.2 berikut.

**Tabel 3 1 Definisi Operasional dan Indikator**

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1	<b><i>Innovative Work Behavior</i></b> perilaku kerja individu yang melalui proses pemunculan ide baru untuk menghasilkan, memperkenalkan dan menerapkan ide baru yang bermanfaat bagi pribadi maupun perusahaan.	1. <i>idea exploration</i> , 2. <i>idea generation</i> , 3. <i>idea coalition/championing</i> 4. <i>idea implementation</i> (Jj. P. J. de Jong & Hartog, 2008)	Skala Likert 1-5
2	<b><i>Transformational leadership</i></b> disimpulkan sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan	1. <i>Idealized Influence (Charisma)</i> , 2. <i>Intellectual stimulation</i> , 3. <i>Individualized Consideration</i>	Skala Likert 1-5

dengan memperjelas visi mereka, mereka dapat memberdayakan karyawan bertanggung jawab untuk mencapai visi tersebut.	4. <i>Inspirational Motivation.</i> (Bass, 1985)	
3 <b><i>Psychological empowerment</i></b> bentuk motivasi intrinsik individu di lingkungan kerja yang dibentuk dari empat kognisi untuk menghasilkan kepuasan kerja.	1. Meaning, 2. <i>Self-determination</i> 3. <i>Competence</i> 4. <i>Impact / dampak</i> (Ambad & Bahron, 2012)	Skala Likert 1-5

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya menggunakan skala Likert 1 s/d 5 adalah sebagai berikut :

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

### 3.6. Teknik Analisis Data

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

### a. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

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

Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 = a_1x_1 + e$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_3y_1 + e$$

*Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan:

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

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

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

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

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

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

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2 + \beta_{.1} \eta_1 + e$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{.1} \eta_1 + \beta_{.2} \eta_2 + e$$

*Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma



PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

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

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

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah  $k$  *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel *laten endogen* ( $\eta$ ) dan *eksogen* ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight* nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel *laten endogen* (*dependen*) adalah  $\eta$  dan variabel *laten eksogen* adalah  $\xi$  (*independent*), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*).

*Inner* model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q\text{-square} > 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai  $Q\text{-square} \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan  $Q\text{-Square}$  dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana  $(1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$  adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas

(*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi rediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

### 3.7. Pengujian Hipotesis

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

1.  $H_a : \beta_1 = 0$ , Tidak ada hubungan antara *transformational leadership* terhadap *Innovative Work Behaviour*

$H_o : \beta_1 \neq 0$ , ada hubungan antara *Servant leadership* terhadap *Innovative Work Behaviour*

2.  $H_a : \beta_2 = 0$ , Tidak ada hubungan antara *transformational leadership* terhadap *Pshycological Empowerment*

$H_o : \beta_2 \neq 0$ , ada hubungan antara *transformational leadership* terhadap *Pshycological Empowerment*

3.  $H_a : \beta_3 = 0$ , Tidak ada hubungan antara *Pshycological Empowerment* terhadap *innovative work behavior*

$H_o : \beta_3 \neq 0$ , ada hubungan antara *Pshycological Empowerment* terhadap *innovative work behavior*

### 3.8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari

indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

#### 4. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk  $\alpha = 0,05$  nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak atau menerima hiotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai  $p < 0,05$ .

## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat yang berjumlah 380 orang pegawai. Pada sub bab ini disajikan gambaran responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistic yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 380 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini. Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan lama bekerja yang dipaparkan berikut ini:

1. Jenis Kelamin

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
<b>Pria</b>	133	35.0
<b>Wanita</b>	247	65.0
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil Hasil pengolahan data, 2023.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 133 responden (35,0%) dan responden wanita sebanyak 247 responden (65,0%). Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah wanita lebih banyak dibandingkan dengan pria. Pegawai wanita dianggap memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang lebih baik. Mereka mungkin lebih baik dalam membangun hubungan, bekerja sama, dan berkolaborasi dengan orang lain.

## 2. Usia

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
<b>25 - 30 tahun</b>	40	10.5
<b>31 - 40 tahun</b>	116	30.5
<b>41 - 50 tahun</b>	86	22.6
<b>51 - 60 tahun</b>	137	36.1
<b>&gt; 60 tahun</b>	1	.3
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil Hasil pengolahan data, 2023.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 25-30 tahun sebanyak 40 responden (10,5%), usia 31-40 tahun sebanyak 116 responden (30,5%), usia 41-50 tahun sebanyak 86 responden (22,6%), usia 51-60 sebanyak 137 responden (36,1%), dan 1 responden (0,3%) usia > 60 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 51-60 tahun. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden termasuk dalam

kategori usia matang. Pegawai berusia matang biasanya memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak, yang dapat berkontribusi pada pemahaman yang mendalam tentang praktik kerja. Mereka mungkin telah menghadapi berbagai situasi dan memiliki wawasan yang luas terkait dengan pekerjaannya.

### 3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
<b>SMA/SMK</b>	5	1.3
<b>Diploma</b>	6	1.6
<b>Sarjana / S1</b>	354	93.2
<b>Pascasarjana / S2</b>	15	3.9
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 345 responden (93,2%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 5 responden (1,3%), Diploma sebanyak 6 orang (1,6%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 15 orang (3,9%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berlatar belakang pendidikan sarjana S1. Pendidikan yang memadai sering kali membantu dalam mengembangkan kemampuan analisis dan pemecahan masalah. Pegawai ini mungkin lebih terampil

dalam mengidentifikasi masalah, mengumpulkan data, dan menemukan solusi yang efektif.

#### 4. Lama Bekerja

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan lama bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
<b>0 - 10 tahun</b>	99	26.1
<b>11 - 20 tahun</b>	138	36.3
<b>21 - 30 tahun</b>	83	21.8
<b>&gt;30 tahun</b>	60	15.8
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100.0</b>

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 11-20 tahun sebanyak 138 responden (36,3%). Responden dengan masa kerja 0 - 10 tahun sebanyak 99 responden (26,1%), masa kerja 21-30 tahun sebanyak 83 responden (21,8%), dan masa kerja >30 tahun sebanyak 60 responden (15,8%) . Hasil ini menunjukkan bahwa responden mempunyai masa kerja yang cukup untuk menjadi bagian dari sebuah instansi. Pengalaman memungkinkan mereka mengembangkan keterampilan pemecahan masalah yang lebih baik. Mereka dapat melihat tantangan dari perspektif yang berbeda dan menemukan solusi yang lebih terencana.

#### **4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian**

Analisis deskriptif data merupakan langkah awal yang penting dalam penelitian untuk memberikan gambaran umum tentang karakteristik data yang dimiliki. Analisis ini melibatkan penggunaan statistik deskriptif untuk menyajikan, merangkum, dan mengorganisir data agar mudah dipahami. Analisis deskriptif dalam hal ini digunakan untuk mendeskripsikan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk masing-masing pernyataan pada kuesioner yang digunakan. Kriteria tanggapan responden mengacu prosedur tanggapan hasil kuesioner di bawah ini.

1. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
2. Jawaban Setuju (S) diberi skor 4
3. Jawaban Kurang Setuju (KS) diberi skor 3
4. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

Penelitian menggunakan lima pilihan jawaban (skala 1-5), dan skor untuk masing-masing pernyataan dihitung sebagai berikut:

$$\text{Skor maksimum} = 5$$

$$\text{Skor minimum} = 1$$

$$\text{Rentang} = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{rentang} : \text{banyak kelas} = 4/5 = 0,8$$

Berikut ini merupakan kategorisasi data untuk memberikan gambaran pada variabel yang diteliti :



- a) Sangat Baik atau Sangat Tinggi:  $4,2 < \text{rata-rata skor} \leq 5$
- b) Baik atau Tinggi:  $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$
- c) Cukup atau Sedang:  $2,6 < \text{rata-rata skor} \leq 3,4$
- d) Kurang Baik atau Rendah:  $1,8 < \text{rata-rata skor} \leq 2,6$
- e) Sangat Kurang Baik atau Sangat Rendah:  $1 < \text{rata-rata skor} \leq 1,8$

Paparan berikut ini menunjukkan hasil analisis rata-rata jawaban responden untuk masing-masing variabel:

1. *Transformational leadership*

Variabel *Transformational leadership* diukur dengan empat indikator yakni: *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation*. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Transformational leadership*:

Tabel 4.5.  
Statistik Deskriptif Variabel *Transformational leadership*

	Indikator	N	Min	Max	Mean
X1_1	<i>Idealized Influence (Charisma)</i>	380	1.00	5.00	4.08
X1_2	<i>Intellectual stimulation</i>	380	1.00	5.00	4.04
X1_3	<i>Intellectual stimulation</i>	380	1.00	5.00	3.99
X1_3	<i>Inspirational Motivation</i>	380	1.00	5.00	3.98
<b>Mean variabel</b>					<b>4.02</b>

Sumber : Data Primer 2023.

Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel *Transformational leadership* secara keseluruhan sebesar 4,02 terletak pada rentang kategori baik ( $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$ ). Artinya, bahwa responden secara umum memberikan penilaian baik pada variabel

Transformational leadership. Hasil deskripsi data pada variabel Transformational leadership didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *Idealized Influence (Charisma)* dengan skor 4,08. Temuan tersebut dapat diartikan bahwa responden menganggap pemimpin mampu mengkomunikasikan secara efektif pengertian visi dan misi organisasi. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah *Inspirational Motivation* yaitu diperoleh skor 3,98. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa responden merasa bahwa pimpinan belum mampu mengartikulasikan visi menarik yang menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk melakukan usaha terbaiknya.

## 2. *Psychological Empowerment*

Variabel *Psychological Empowerment* diukur dengan empat indikator yakni: *Meaning*, *Self-determination*, *Competence*, dan *Impact / dampak*. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Psychological Empowerment*:

Tabel 4.6.  
Statistik Deskriptif Variabel *Psychological Empowerment*

Indikator	N	Min	Max	Mean
Y1_1 <i>Meaning</i>	380	1.00	5.00	4.05
Y1_2 <i>Self-determination</i>	380	1.00	5.00	4.24
Y1_3 <i>Competence</i>	380	1.00	5.00	4.13
Y1_4 <i>Impact / dampak</i>	380	1.00	5.00	4.04
			Mean variabel	4.11

Tabel 4.6 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel *Psychological Empowerment* secara keseluruhan sebesar 4,11 terletak pada rentang kategori tinggi ( $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$ ). Artinya, bahwa rata-rata

responden memiliki Psychological Empowerment yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Psychological Empowerment didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *Self-determination* dengan skor 4,24. Artinya, keterampilan yang dimiliki pegawai sangat membantu mereka dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Indikator Psychological Empowerment yang mendapatkan skor terendah adalah *Impact* / dampak yaitu diperoleh skor 4,04. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa pegawai merasa belum mampu memberikan dampak yang besar bagi pencapaian tujuan organisasi.

### 3. *Innovative Work Behavior*

Variabel *Innovative Work Behavior* diukur dengan empat indikator yakni: *idea exploration*, *idea generation*, *idea coalition/championing*, dan *idea implementation*. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Innovative Work Behavior*:

Tabel 4.7.  
Statistik Deskriptif Variabel *Innovative Work Behavior*

Indikator	N	Min	Max	Mean
Y2_1 <i>Idea exploration</i>	380	1.0	5.0	4.13
Y2_2 <i>Idea generation</i>	380	1.0	5.0	4.09
Y2_3 <i>Idea coalition/championing</i>	380	1.0	5.0	3.76
Y2_4 <i>Idea implementation</i>	380	1.0	5.0	3.94
<b>Rata-rata variabel</b>				<b>3.98</b>

Pada Tabel 4.4 terlihat bahwa nilai mean data variabel *Innovative Work Behavior* secara keseluruhan sebesar 3,98 terletak pada rentang kategori baik ( $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$ ). Artinya, bahwa rata-rata pegawai yang responden penelitian ini memiliki perilaku kerja inovatif yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Innovative Work Behavior* didapatkan

dengan nilai *mean* tertinggi adalah *Idea exploration* dengan skor 4,13. Hasil deskripsi data pada variabel *Innovative Work Behavior* didapatkan dengan nilai *mean* terendah adalah *Idea coalition/championing* dengan skor 3,76. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai masih belum dapat mengimplementasikan ide-idenya dan menjelaskannya kepada rekan kerja.

### 4.3. Analisis Data Statistik

#### 4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Penelitian (*Outer Model*)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 3.0. Menurut Ghozali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria Goodness of fit (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

##### 1) *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksi individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5. Namun menurut Chin dalam Ghazali dan Latan (2015: 74) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading factor 0,5 - 0,6 masih dianggap cukup memadai dengan nilai t-statistic lebih dari 1,96 atau p-value kurang dari 0,05. Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

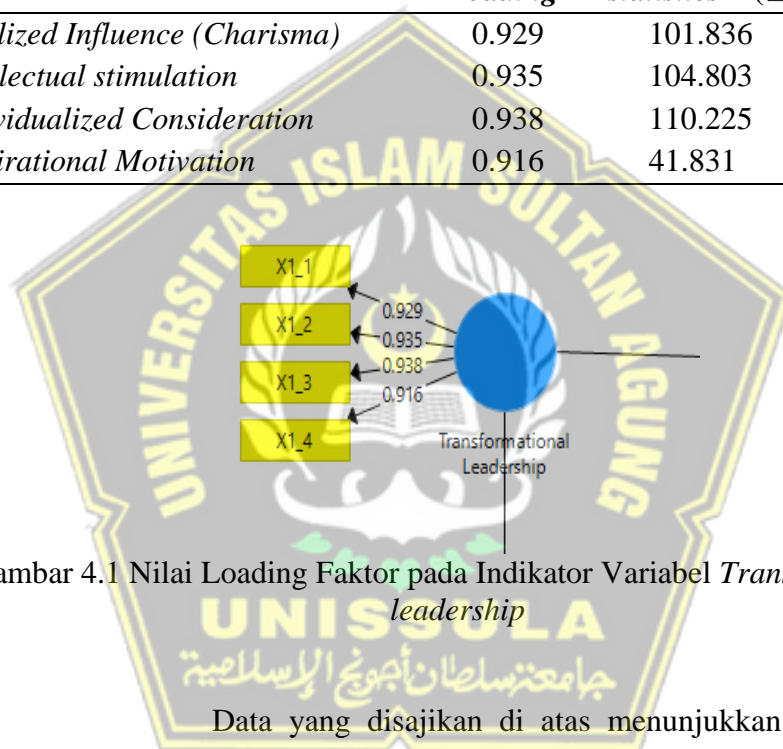
1. Evaluasi Model Pengukuran *Transformational leadership* (X1)

Pengukuran variabel *Transformational leadership* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator, *Idealized Influence (Charisma)* (X1\_1), *Intellectual stimulation* (X1\_2), *Individualized Consideration* (X1\_3), dan *Inspirational Motivation* (X1\_4). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Transformational leadership* menunjukkan evaluasi model

pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Transformational leadership*.

Tabel 4.8  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Transformational leadership (X1)

Indikator	Outer Loading	t-statistics	t-tabel ( $\alpha=5\%$ )	p value
<i>Idealized Influence (Charisma)</i>	0.929	101.836	1.960	0,000
<i>Intellectual stimulation</i>	0.935	104.803	1.960	0,000
<i>Individualized Consideration</i>	0.938	110.225	1.960	0,000
<i>Inspirational Motivation</i>	0.916	41.831	1.960	0,000



Gambar 4.1 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel *Transformational leadership*

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel Transformational leadership (X1), di mana nilai loading faktor untuk indikator X1\_1 yaitu *Idealized Influence (Charisma)* adalah 0,929. Indikator X1\_2 yaitu *Intellectual stimulation* didapatkan loading faktor sebesar 0,935, indikator X1\_3 yaitu *Individualized Consideration* didapatkan loading faktor sebesar 0,938, dan indikator X1\_4 yaitu *Inspirational Motivation* didapatkan loading faktor sebesar 0,916. Keseluruhan loading

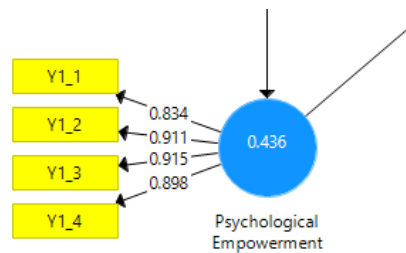
factor yang didapatkan berada di atas angka 0,3800 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Transformational leadership (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Idealized Influence (Charisma)* (X1\_1), *Intellectual stimulation* (X1\_2), *Individualized Consideration* (X1\_3), dan *Inspirational Motivation* (X1\_4).

2. Evaluasi Model Pengukuran Variabel *Psychological Empowerment* (Y1)

Pengukuran variabel *Psychological Empowerment* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu: *Meaning* (Y1\_1), *Self-determination* (Y1\_2), *Competence* (Y1\_3), dan *Impact / dampak* (Y1\_4). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Psychological Empowerment* menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran *outer loading* bagi konstruk *Psychological Empowerment*.

Tabel 4.9  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Psychological Empowerment* (Y1)

Indikator	Outer Loading	t-statistics	t-tabel ( $\alpha=5\%$ )	p value
<i>Meaning</i> (Y1_1),	0.834	27.340	1,960	0,000
<i>Self-determination</i> (Y1_2),	0.911	71.820	1,960	0,000
<i>Competence</i> (Y1_3),	0.915	78.725	1,960	0,000
<i>Impact / dampak</i> (Y1_4).	0.898	62.812	1,960	0,000



Gambar 4.3 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel *Psychological Empowerment*

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel *Psychological Empowerment* (Y1), di mana nilai loading faktor untuk indikator *Meaning* (Y1\_1) diperoleh loading faktor sebesar 0,834; *Self-determination* (Y1\_2) sebesar 0,911, *Competence* (Y1\_3) sebesar 0,915, dan *Impact / dampak* (Y1\_4) sebesar 0,898. Keseluruhan nilai loading faktor yang diperoleh dari masing-masing indikator berada di atas angka 0,3800 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *Psychological Empowerment* (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Meaning* (Y1\_1), *Self-determination* (Y1\_2), *Competence* (Y1\_3), dan *Impact / dampak* (Y1\_4).

### 3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel *Innovative Work Behavior* (Y2)

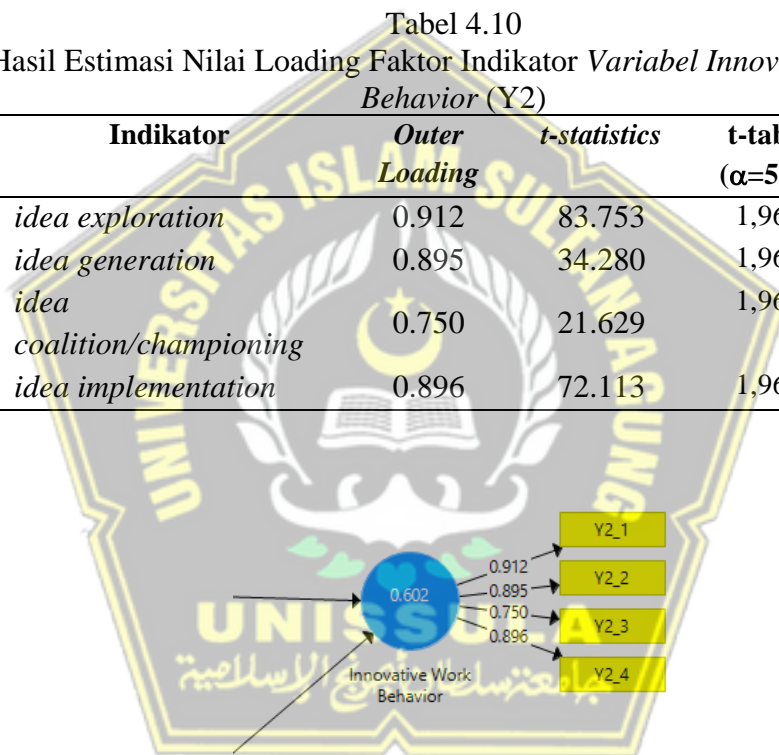
Variabel *Innovative Work Behavior* pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yakni: *idea exploration*



(Y2\_1), *idea generation* (Y2\_2), *idea coalition/championing* (Y2\_3), dan *idea implementation* (Y2\_4). Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel *Innovative Work Behavior* Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel *Innovative Work Behavior*.

Tabel 4.10  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Innovative Work Behavior* (Y2)

Indikator	Outer Loading	t-statistics	t-tabel ( $\alpha=5\%$ )	p value
<i>idea exploration</i>	0.912	83.753	1,960	0,000
<i>idea generation</i>	0.895	34.280	1,960	0,000
<i>idea coalition/championing</i>	0.750	21.629	1,960	0,000
<i>idea implementation</i>	0.896	72.113	1,960	0,000



Gambar 4.5 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel *Innovative Work Behavior*

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel *Innovative Work Behavior* (Y2), di mana angka loading faktor pada indikator *idea exploration* (Y2\_1) diperoleh loading faktor bernilai 0,912, *idea generation* (Y2\_2) diperoleh loading faktor bernilai 0,895, *idea coalition/championing*

(Y2\_3) diperoleh loading faktor bernilai 0,750, dan indikator *idea implementation* (Y2\_4) diperoleh loading faktor bernilai 0,896. Angka-angka loading tersebut berada di atas angka 0,3800 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Innovative Work Behavior (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *idea exploration* (Y2\_1), *idea generation* (Y2\_2), *idea coalition/championing* (Y2\_3), dan *idea implementation* (Y2\_4).

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

#### 4.3.2. *Discriminant Validity*

Pengujian *discriminant validity* dilakukan melalui dua cara yaitu dengan melihat: 1) *square root of average variance extracted* atau akar AVE dan 2) nilai *cross loading*. Hasil uji *discriminant validity* untuk data variabel penelitian ini dipaparkan di bawah ini:

1. Akar AVE atau *Square Root Of Average Variance Extracted* (AVE)

Pengujian *discriminant validity* model ini dijalankan dengan memeriksa perbandingan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE)

dengan nilai korelasi antara satu konstruk dengan konstruk yang lain.

Hasilnya dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.11  
Nilai Validitas Diskriminan

	<i>Innovative Work Behavior</i>	<i>Psychological Empowerment</i>	<i>Transformational Leadership</i>
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.866		
<i>Psychological Empowerment</i>	0.740	0.890	
<i>Transformational Leadership</i>	0.664	0.660	0.930

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Sumber Data : Pengolahan data primer, 2023

Nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk yang lain, menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi. Hasil pengolahan data pada Tabel 4.11 memperlihatkan nilai akar AVE yang lebih tinggi dari korelasi antar konstruk. Dengan demikian, hasil analisis data dapat diterima. Oleh karena itu, syarat validitas diskriminan telah dipenuhi oleh alat penelitian yang digunakan untuk mengevaluasi semua konstruk variabel laten penelitian ini.

## 2. *Cross Loading*

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.12  
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	<i>Innovative Work Behavior</i>	<i>Psychological Empowerment</i>	<i>Transformational Leadership</i>
X1_1	0.628	0.652	<b>0.929</b>
X1_2	0.643	0.642	<b>0.935</b>
X1_3	0.593	0.587	<b>0.938</b>
X1_4	0.601	0.569	<b>0.916</b>
Y1_1	0.628	<b>0.834</b>	0.557
Y1_2	0.684	<b>0.911</b>	0.618
Y1_3	0.667	<b>0.915</b>	0.611
Y1_4	0.653	0.898	0.562
Y2_1	<b>0.912</b>	0.674	0.612
Y2_2	<b>0.895</b>	0.687	0.584
Y2_3	<b>0.750</b>	0.513	0.432
Y2_4	<b>0.896</b>	0.669	0.647

Jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka pengujian diskriminasi validitas dianggap valid. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Pengukuran uji reliabilitas

suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,380.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,380 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Chin dalam Ghozali, 2011).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.887	0.902	0.922	0.749
<i>Psychological Empowerment</i>	0.912	0.914	0.938	0.792
<i>Transformational Leadership</i>	0.948	0.949	0.962	0.864

Sumber Data : Pengolahan data primer, 2023

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing

konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai cronbach alpha masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Menurut pendapat Chin dalam Ghozali (2011), hasil reliabilitas komposit setiap konstruk bisa dipergunakan pada proses analisis data sebagai penunjuk ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk. Hasil uji reliabilitas komposit menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari 0,380, dan nilai yang lebih tinggi dari 0,380 Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

#### 4.3.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R<sup>2</sup>) dan Q<sup>2</sup> (model relevansi prediktif). Q<sup>2</sup> menentukan seberapa baik model

menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari semua variabel endogen menentukan  $Q^2$ . Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.13  
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.602	0.600
<i>Psychological Empowerment</i>	0.436	0.435

Tabel 4.13 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel *Innovative Work Behavior* ( $Y_2$ ) sebesar 0,602. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel *Innovative Work Behavior* ( $Y_2$ ) dapat dijelaskan oleh variabel *Transformational leadership* dan *Psychological Empowerment* sebesar 60,2%, sedangkan sisanya 39,8% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Psychological Empowerment* ( $Y_1$ ) bernilai 0,436 dapat dijelaskan oleh *Transformational leadership* sebesar 43,6% dan sisanya 56,4% diperoleh oleh efek dari variabel lainnya yang tidak tertera dalam penelitian ini.

Nilai Q-Square ( $Q^2$ ), relevansi prediksi Q-Square merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan

seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya.  $Q^2 > 0$  menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai  $Q^2$  sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali dan Latan, 2015: 81).

Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat dihitung dengan rumus:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\ &= 1 - (1 - 0,602) (1 - 0,436) \\ &= 1 - ((0,398) (0,564)) \\ &= 1 - 0,224 \\ &= 0,775 \end{aligned}$$

Perhitungan Q-square ( $Q^2$ ) dihasilkan nilai 0,775 yang lebih besar dari nol yang berarti model memiliki *predictive relevance* yang baik. Hal ini bermakna nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi. Nilai  $Q^2$  mendekati 1 menunjukkan bahwa model struktural mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data.

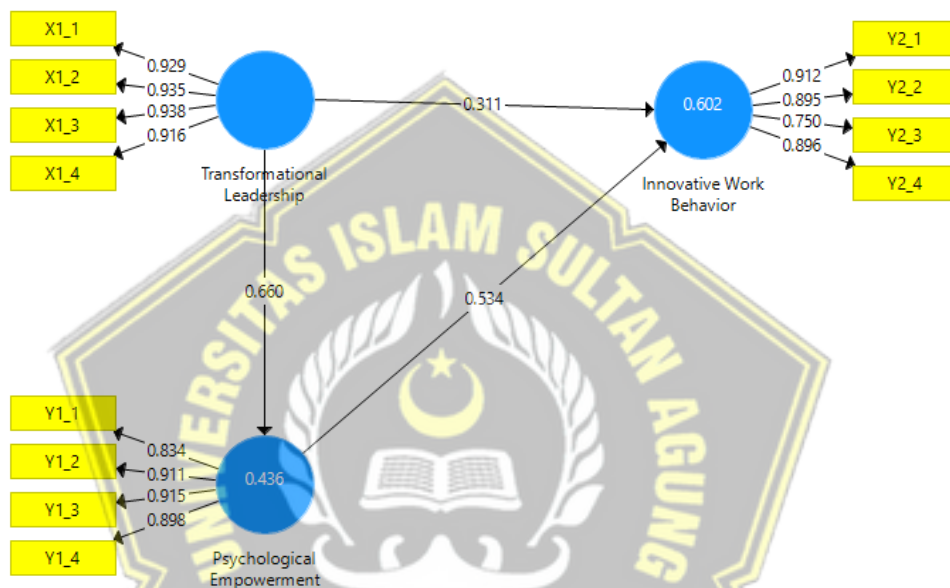
#### 4.3.5. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Transformational leadership terhadap *Innovative Work*



*Behavior* melalui mediasi *Psychological Empowerment* sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v3.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.1.**  
**Full Model SEM-PLS dengan Mediasi**  
 Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

#### 4.3.6. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.14  
*Path Coefficients* Pengaruh Langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STD EV )</i>	<i>P Values</i>
<i>Psychological Empowerment - &gt; Innovative Work Behavior</i>	0.534	0.537	0.059	9.034	<b>0.000</b>
<i>Transformational Leadership - &gt; Innovative Work Behavior</i>	0.311	0.308	0.057	5.498	<b>0.000</b>
<i>Transformational Leadership - &gt; Psychological Empowerment</i>	0.660	0.660	0.044	15.036	<b>0.000</b>

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

*H1 : Transformational leadership akan berpengaruh positif terhadap Psychological Empowerment*

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Transformational leadership terhadap Psychological Empowerment yakni 0,660. Hasil itu memberi bukti bahwa Transformational leadership memberi pengaruh positif kepada Psychological Empowerment. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (15,036) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Transformational leadership secara positif dan signifikan mempengaruhi Psychological Empowerment. Hasil ini berarti semakin banyak pengalaman seorang pegawai, maka

Psychological Empowermentnya akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2:

*H2 : Transformational leadership akan berpengaruh positif terhadap Innovative Work Behavior.*

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Transformational leadership terhadap Innovative Work Behavior yakni 0,311. Hasil itu memberi bukti bahwa *Transformational leadership* memberi pengaruh positif kepada *Innovative Work Behavior*. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (5,498) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Transformational leadership* secara positif dan signifikan mempengaruhi *Innovative Work Behavior*. Hasil ini berarti semakin banyak pengalaman kerja pegawai, maka *Innovative Work Behavior* akan cenderung semakin baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

3. Pengujian Hipotesis 3:

*H3 : Psychological Empowerment akan berpengaruh positif terhadap Innovative Work Behavior*

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Psychological

Empowerment terhadap Innovative Work Behavior yakni 0,534. Hasil itu memberi bukti bahwa Psychological Empowerment memberi pengaruh positif kepada Innovative Work Behavior. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (9,034) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Psychological Empowerment secara positif dan signifikan mempengaruhi Innovative Work Behavior. Hasil ini berarti apabila kompetensi profesional seorang pegawai semakin baik, maka kinerjanya akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

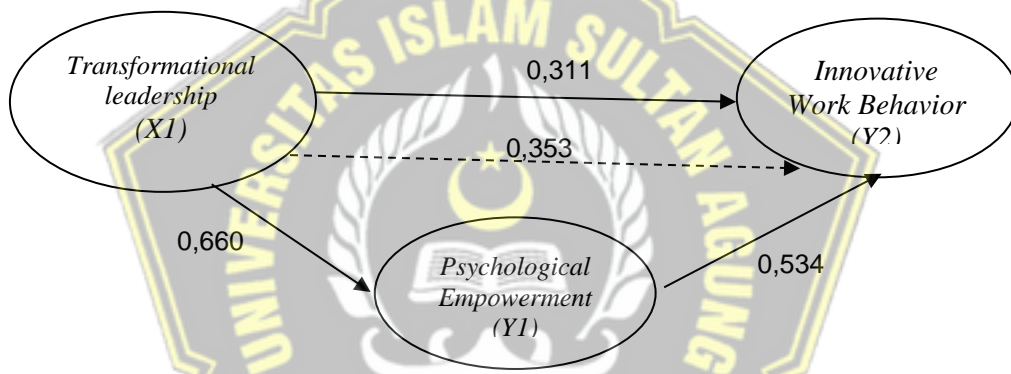
Tabel 4.15  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	<b>Hipotesis</b>	<b>Kesimpulan</b>
H1	<i>Transformational leadership</i> akan berpengaruh positif terhadap <i>Psychological Empowerment</i> Pegawai.	<b>Diterima</b> t = 15,036 > 1,96 (p=0,000 < 0,05)
H2	<i>Transformational leadership</i> akan berpengaruh positif terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	<b>Diterima</b> t = 5,498 > 1,96 (p=0,000 < 0,05)
H3	<i>Psychological Empowerment</i> Pegawai akan berpengaruh positif terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	<b>Diterima</b> t = 9,034 > 1,96 (p=0,000 < 0,05)

Sumber : Pengolahan data primer, 2023

#### 4.3.7. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) melalui variabel *intervening*, yaitu variabel *Psychological Empowerment*. Pengaruh tidak langsung Transformational leadership terhadap *Innovative Work Behavior* melalui mediasi *Psychological Empowerment* digambarkan pada *path diagram* berikut:



**Gambar 4.2.**  
**Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi *Psychological Empowerment* pada Hubungan Antar *Transformational leadership* Terhadap *Innovative Work Behavior***

Keterangan :

—————> : Pengaruh langsung

- - - - - : Pengaruh tidak langsung

Koefisien jalur pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang diberikan *Transformational leadership* bagi *Innovative Work Behavior* melalui *Psychological Empowerment* diperoleh sebesar 0,353. Angka tersebut merupakan hasil kali perkalian koefisien jalur X1 - Y1 dengan Y1

- Y2, yaitu  $0,660 \times 0,534 = 0,353$ . Untuk menguji pengaruh tidak langsung, *Sobel Test* digunakan, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16  
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
<i>Transformational Leadership -&gt; Psychological Empowerment -&gt; Innovative Work Behavior</i>	0.353	0.354	0.046	7.730	<b>0.000</b>

Sumber : Pengolahan data primer, 2023

Pengaruh mediasi *Psychological Empowerment* dalam kaitan variabel *Transformational leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* diketahui sebesar 0,353. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung 7,730 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,000 < 0,05$ . Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa *Psychological Empowerment* menjadi mediator pada hubungan *Transformational leadership* dengan *Innovative Work Behavior*. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *direct* 0,311 lebih kecil nilainya dibanding pengaruh secara *indirect* 0,353. Artinya, pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* lebih

banyak secara tidak langsung melalui *Psychological Empowerment*. Semakin banyak *Transformational leadership*, maka pegawai akan memiliki *Psychological Empowerment* yang baik yang pada akhirnya diharapkan dapat menunjang peningkatan perilaku kerja inovatif pegawai.

#### **4.4.Pembahasan**

##### *1. Transformational leadership berpengaruh positif terhadap Psychological Empowerment*

Uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Transformational leadership* memberi pengaruh positif signifikan kepada *Psychological Empowerment*. Hasil ini berarti semakin baik *Transformational leadership* maka *Psychological Empowermentnya* akan cenderung menjadi lebih baik.

Variabel *Transformational leadership* yang diukur dengan empat indikator yakni: *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation* terbukti dapat mendorong *Psychological Empowerment* yang merupakan refleksi dari empat indikator yaitu: *Meaning, Self-determination, Competence* dan *Impact / dampak*.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis. Sebagaimana dikuatkan oleh temuan (Abdulrab et al., 2020; Bin Saeed et al., 2019; Grošelj et al., 2020; Stanescu et al., 2020, 2020) yang menunjukkan hubungan positif dan

signifikan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis.

Indikator Variabel Transformational leadership dengan nilai loading tertinggi adalah indikator *Individualized Consideration* sementara indikator Variabel *Psychological Empowerment* dengan nilai loading tertinggi adalah indikator *Competence*. Kepemimpinan yang memperhatikan secara individual dapat membantu menciptakan iklim kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan kompetensi personal bawahan.

Indikator Variabel Transformational leadership dengan nilai loading terendah adalah *Inspirational Motivation* sementara Indikator Variabel *Psychological Empowerment* dengan nilai loading terendah adalah *Meaning*. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin harus meningkatkan motivasi yang diinspirasi oleh pemimpin agar karyawan mereka memiliki tujuan yang bermakna dan berdaya secara psikologis dalam pekerjaan mereka.

## 2. *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*.

Uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa *Transformational leadership* memberi pengaruh positif kepada *Innovative Work Behavior*. Hasil ini berarti semakin semakin baik *Transformational*



*leadership* maka *Innovative Work Behavior* akan cenderung semakin baik.

Variabel Transformational leadership yang diukur dengan empat indikator yakni: *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation* terbukti dapat mendorong variabel *Innovative Work Behavior* yang merupakan refleksi empat indikator yakni: *idea exploration*, *idea generation*, *idea coalition/championing* dan *idea implementation*.

Hasil penelitian ini mendukung temuan terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan (Afsar & Umrani, 2020a; Hutabarat et al., 2023; Karimi et al., 2023; Rafique et al., 2022).

Indikator Variabel Transformational leadership dengan nilai loading tertinggi adalah indikator *Individualized Consideration* sementara indikator Variabel *Innovative Work Behavior* dengan nilai loading tertinggi adalah indikator *idea exploration*. Pemimpin yang mampu memberikan perhatian personal kepada setiap anggota tim akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi dimana karyawan akan cenderung lebih terlibat dalam eksplorasi ide cenderung mencari cara-cara baru untuk menyelesaikan masalah atau menciptakan produk atau layanan yang baru dan lebih baik.

Indikator Variabel Transformational leadership dengan nilai loading terendah adalah *Inspirational Motivation* sementara indikator Variabel *Innovative Work Behavior* dengan nilai loading terendah adalah *idea coalition/championing*. Pemimpin yang mampu mengkomunikasikan visi yang kuat, memotivasi, dan membangkitkan semangat tim akan mendorong anggota tim untuk berkoalisi ide atau saling mendukung ide ide baru, membangun dukungan, dan mengadvokasi ide tersebut melalui proses organisasi.

3. *Psychological Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*

Uji hipotesis ketiga memberi bukti bahwa *Psychological Empowerment* memberi pengaruh positif kepada *Innovative Work Behavior*. Hasil ini berarti apabila *Psychological Empowerment* semakin baik, maka kinerjanya akan cenderung menjadi lebih baik.

*Psychological Empowerment* yang merupakan refleksi dari empat indikator *Meaning, Self-determination, Competence* dan *Impact* / dampak terbukti dapat mendorong variabel *Innovative Work Behavior* yang merupakan refleksi empat indikator yakni: *idea exploration, idea generation, idea coalition/championing* dan *idea implementation*.

Temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berhubungan positif dengan perilaku kerja

yang inovatif (Bin Saeed et al., 2019; Grošelj et al., 2020; Helmy et al., 2019; Saira et al., 2021; Singh & Sarkar, 2012).

*Psychological Empowerment* dengan nilai loading tertinggi adalah indikator *Competence* sementara Indikator Variabel *Innovative Work Behavior* dengan nilai loading tertinggi adalah indikator *idea exploration*. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi individu terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kemampuan individu untuk menjelajahi dan mengembangkan ide-ide baru.

Indikator Variabel *Psychological Empowerment* dengan nilai loading terendah adalah *Meaning* sementara indikator Variabel *Innovative Work Behavior* dengan nilai loading terendah adalah *idea coalition/championing* hasil ini menunjukkan bahwa persepsi individu tentang makna pekerjaan mereka memiliki pengaruh dalam membentuk dan memperjuangkan gagasan baru.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. *Simpulan*

##### 5.1.1. Kesimpulan masalah penelitian

Penelitian ini menjawab permasalahan muncul yaitu “Bagaimanakah peningkatan *innovative work behavior* melalui *psychological empowerment* yang didukung dengan *Transformational leadership*”. Sehingga jawaban atas pertanyaan penelitian tersebut adalah :

1. *Transformational leadership* yang efektif akan mendorong *Psychological Empowermentnya*. Kepemimpinan transformasional, yang mencakup karakteristik seperti visi yang kuat, pengaruh yang inspiratif, pemuliaan individual, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap kebutuhan individu, berpotensi meningkatkan tingkat *Psychological Empowerment* di antara anggota tim atau karyawan. Hal ini karena kepemimpinan transformasional cenderung menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberdayakan, dan mendorong pengembangan potensi individu, yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa keterampilan, otonomi, ikatan, dan makna individu terhadap pekerjaan mereka.
2. *Transformational leadership* yang efektif akan memicu tumbuhnya perilaku kerja inovatif.

Kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif dengan perilaku kerja inovatif. Kepemimpinan transformasional mendorong anggota tim atau karyawan untuk berpikir kreatif, mengambil risiko yang terkontrol, dan mencari solusi baru untuk masalah yang kompleks. Kepemimpinan transformasional terbukti mendorong budaya di mana inovasi didorong dan dihargai, sehingga memicu peningkatan perilaku inovatif di antara anggota tim atau karyawan.

3. Semakin tinggi tingkat *Psychological Empowerment* di tempat kerja, semakin mungkin individu akan menunjukkan perilaku kerja yang inovatif.

Artinya bahwa ketika karyawan merasa diberdayakan secara psikologis, dengan merasa memiliki keterampilan yang relevan, otonomi dalam mengambil keputusan, hubungan yang kuat dengan rekan kerja, dan persepsi yang jelas tentang makna pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih terbuka terhadap eksplorasi ide baru, berpikir kreatif, dan mencoba pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, *Psychological Empowerment* dapat menjadi pemicu penting untuk menginspirasi perilaku kerja yang inovatif di antara anggota tim atau karyawan. Ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan, di mana individu merasa didukung untuk

menciptakan dan mewujudkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

#### 5.1.2. Kesimpulan hypothesis

Hasil pembuktian hypothesis penelitian dengan menggunakan SEM PLS menunjukkan bahwa :

- 1) Uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Transformational leadership* memberi pengaruh positif signifikan kepada *Psychological Empowerment*.
- 2) Uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa *Transformational leadership* memberi pengaruh positif kepada *Innovative Work Behavior*.
- 3) Uji hipotesis ketiga memberi bukti bahwa *Psychological Empowerment* memberi pengaruh positif kepada *Innovative Work Behavior*.

#### 5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini menjawab gap penelitian terdahulu terkait peran kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Afsar & Umrani (2020a) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan dan bertentangan hasil dengan Messmann et al (2022) yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan namun tidak signifikan.

Kemudian, variable pemberdayaan psikologis yang diajukan untuk menjadi variable intervening terbukti mampu memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Sebagaimana hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif (Grošelj et al., 2020; Stanescu et al., 2020).

### 5.3. *Implikasi manajerial*

1. Terkait Variabel Transformational leadership, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah indikator *Individualized Consideration*. Implikasi manajerial dari temuan ini adalah bahwa untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional, pemimpin harus lebih fokus pada pengembangan hubungan individual dengan anggota tim, memahami kebutuhan, minat, dan aspirasi mereka secara personal. Sementara Indikator Variabel Transformational leadership dengan nilai loading terendah adalah *Inspirational Motivation*. Implikasinya adalah bahwa pemimpin mungkin perlu menyesuaikan pendekatan mereka dalam memberikan motivasi kepada tim, mungkin dengan memperkuat aspek-aspek lain dari kepemimpinan transformasional atau menggunakan strategi motivasi yang lebih sesuai dengan kebutuhan tim.
2. Terkait Indikator Variabel *Psychological Empowerment* dengan nilai loading tertinggi adalah indikator *Competence* Implikasi manajerialnya adalah bahwa organisasi harus memberikan pelatihan dan pengembangan

yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Sementara Indikator Variabel *Psychological Empowerment* dengan nilai loading terendah adalah *Meaning*. Implikasinya adalah bahwa organisasi perlu lebih fokus pada komunikasi yang jelas tentang makna dan tujuan dari tugas dan tanggung jawab individu di dalam organisasi.

3. Indikator Variabel *Innovative Work Behavior* dengan nilai loading tertinggi adalah indikator *idea exploration* Implikasi manajerialnya adalah bahwa organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi ide, mendorong kreativitas, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bereksperimen dengan gagasan-gagasan inovatif. Sementara Indikator Variabel *Innovative Work Behavior* dengan nilai loading terendah adalah *idea coalition/championing*. Implikasinya adalah bahwa organisasi perlu lebih fokus pada pengembangan keterampilan dan budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan advokasi ide-ide inovatif di antara anggota tim.

#### 5.4. Keterbatasan Penelitian

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Psychological Empowerment* (Y1) bernilai 0,436 dapat dijelaskan oleh *Transformational leadership* sebesar 43,6% dan sisanya 56,4% diperoleh oleh efek dari variabel lainnya yang tidak tertera dalam penelitian ini. Meskipun koefisien determinasi (*R-square*) sebesar 43,6% menunjukkan bahwa model statistik dapat menjelaskan sebagian besar variasi dalam



*Psychological Empowerment*, masih ada 56,4% variasi lainnya yang tidak dijelaskan oleh variabel *Transformational leadership*. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada faktor-faktor lain yang berkontribusi pada *Psychological Empowerment* yang tidak ditangkap oleh model ini. Sehingga terdapat kemungkinan adanya bias dalam penelitian ini, seperti bias responden atau bias ingatan, yang dapat memengaruhi validitas dan reliabilitas data yang diperoleh. Penelitian ini mungkin dilakukan pada satu titik waktu tertentu dan tidak memperhitungkan perubahan yang terjadi seiring waktu. Hal ini dapat membatasi generalisasi hasil penelitian terhadap kondisi yang berubah dari waktu ke waktu.

#### 5.5. *Agenda Penelitian Mendatang*

Melakukan penelitian yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan pengaruh variabel lain yang mungkin memengaruhi *Psychological Empowerment*, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan lainnya, dan faktor-faktor situasional. Melakukan penelitian longitudinal untuk memahami perubahan dalam hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dari waktu ke waktu, serta untuk mengeksplorasi dampak jangka panjang dari *Transformational leadership* terhadap *Psychological Empowerment*. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan penelitian ini sebagai dasar untuk merancang dan menguji intervensi organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan *Transformational*

*leadership* dan *Psychological Empowerment*, serta mengukur dampaknya terhadap kinerja individu dan organisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulrab, M., Zumrah, A. R., Alwaheeb, M. A., Al-Mamary, Y. H. S., & Al-Tahitah, A. (2020). The impact of transformational leadership and psychological empowerment on organizational citizenship behaviors: A PLS-SEM approach. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 908–917. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.09.169>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020a). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020b). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Ambad, S., & Bahron, A. (2012). Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector. *Journal of Global Business Management*, 8(2), 73.
- Antonakis, J., & Robert, J. (2013). *Leadership Theory: The Way Forward', Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership .... 1, 1–2.* <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1479-357120130000005006/full/html>
- Aryee, S., Kim, T. Y., Zhou, Q., & Ryu, S. (2019). Customer service at altitude: effects of empowering leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3722–3741. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0900>
- Baro'ah, S. (2020). Kebijakan Merdeka Belajar Sebagai Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Tawadhu*, 4(1), 1063–1073.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1999). *10.1.1.560.9456.Pdf.* 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796–816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Berraies, S., & Zine El Abidine, S. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of*

- Knowledge Management*, 23(5), 836–859. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0566>
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Imad Shah, S. (2019a). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*, 32(1), 254–281. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556108>
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Imad Shah, S. (2019b). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*, 32(1), 254–281. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556108>
- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). *Transformational leadership*. 1–5.
- Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). Learning Climate and Innovative Work Behavior, the Mediating Role of the Learning Potential of the Workplace. *Vocations and Learning*, 13(2), 263–280. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09235-y>
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115–135. <https://doi.org/10.1002/jocb.43>
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business and Management*, 18(3), 187–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Einstein, W. O., & Humphreys, J. H. (2001). Transforming Leadership : Matching Diagnostics to Leader Behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 48–60. <https://doi.org/10.1177/107179190100800104>
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Helmy, I., Adawiyah, W. R., & Banani, A. (2019). Linking psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative behavior in Indonesian SMEs. *Journal of Behavioral Science*, 14(2), 66–79.

- Hutabarat, R., Elizabeth, R., Quraysin, I., Pratiwi, I., Asfar, A. H., & Tukiran, M. (2023). Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science The Influence Of Transformational Leadership And The Organizational Climate Towards Innovative Work Behavior In The Era Of The Industrial Revolution 4.0 (Case Study At Pt Daiki Aluminium Industry Indonesia, Karawang Regency). *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*, 03(01), 435–444. <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc>
- Jansen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287–302.
- Jong, Jj. P. J. de, & Hartog, D. N. Den. (2008). Innovative Work Behavior : Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, November*, 1–27.
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Khan, A. M., Jantan, A. H. Bin, Salleh, L. B. M., Dato'Mansor, Z., Islam, M. A., & Hosen, S. (2019). The impact of transformational leadership effects on innovative work behavior by the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 925–938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>
- Khan, M. M., Mubarak, S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0187>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Job crafting mediates how empowering leadership and employees' core self-evaluations predict favourable and unfavourable outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 126–139. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1697237>
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Leofianti, A. R., Sulastiana, M., & Hinduan, Z. R. (2015). *Pengaruh Organizational Innovative Climate terhadap Innovative Work Behavior Karyawan : Sebuah Studi dalam Meningkatkan Perilaku Inovasi pada Karyawan PT . X*. 1–22.

- Li, M., & Hsu, C. H. C. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820–2841. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0214>
- McCleskey, J. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 29–45. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>
- Michigan, M. A. Z. (1995). Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581–599.
- Monje Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Northouse, P. G. (2007). *Introduction To Leadership: Concepts And Practice*. Download *Introduction To Leadership: Concepts And Practice Free Collection* .
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124(June), 610–619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2019). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 332–350. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0033>
- Shin, Y., & Eom, C. (2014). Team proactivity as a linking mechanism between team creative efficacy, transformational leadership, and risk-taking norms and team creative performance. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 89–114. <https://doi.org/10.1002/jocb.42>
- Singh, M., & Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior: A dimensional analysis with job

- involvement as mediator. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3), 127–137. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000065>
- Stanescu, D. F., Zbucea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2020). Spiritual leadership and Islamic organisational citizenship behaviour: Examining mediation-moderated process. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(3), 166–185.
- Supriyanto, A. S., Sujianto, A. E., & Ekowati, V. M. (2020). Factors Affecting Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing and Job Crafting. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 999–1007. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.999>
- Thakre, N., & Mathew, P. (2020). Psychological empowerment, work engagement, and organizational citizenship behavior among Indian service-sector employees. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 45–52. <https://doi.org/10.1002/joe.22003>
- Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., & von Wangenheim, F. (2019). Transformational Leadership, High-Performance Work System Consensus, and Customer Satisfaction. *Journal of Management*, XX(X), 1–29. <https://doi.org/10.1177/0149206318817605>
- Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits: Examining the moderating effects of organizational tenure. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 29–42. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2017-0016>
- Yasin, G., Nawab, S., Bhatti, K. K., & Nazir, T. (2014). Relationship of intellectual stimulation, innovations and smes performance: Transformational leadership a source of competitive advantage in smes. *Middle - East Journal of Scientific Research*, 19(1), 74–81. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.1.12458>
- Zhang, Q., Abdullah, A. R., Hossan, D., & Hou, Z. (2021). The effect of transformational leadership on innovative work behavior with moderating role of internal locus of control and psychological empowerment. *Management Science Letters*, 11, 1267–1276. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.012>
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*.