

**KEPEMIMPINAN PELAYANAN, PENATAAN ULANG  
PEKERJAAN, PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS, DAN  
PERILAKU KERJA INOVATIF SDM KPPBC TIPE MADYA  
PABEAN A SEMARANG**

**Thesis**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan**

**Mencapai derajat sarjana S2**

**Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**Andik Nurfika**

**NIM : 20402300016**

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

**2024**

**HALAMAN PENGESAHAN  
KEPEMIMPINAN PELAYANAN, PENATAAN ULANG  
PEKERJAAN, PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS, DAN  
PERILAKU KERJA INOVATIF SDM KPPBC TIPE MADYA  
PABEAN A SEMARANG**

**Disusun oleh :**

**Andik Nurfika  
NIM : 20402300016**

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 Oktober 2024

Pembimbing



**Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, MSi**  
**NIK. 210493032**

**KEPEMIMPINAN PELAYANAN, PENATAAN ULANG  
PEKERJAAN, PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS, DAN  
PERILAKU KERJA INOVATIF SDM KPPBC TIPE MADYA  
PABEAN A SEMARANG**

**Disusun oleh :**

**Andik Nurfika  
NIM : 20402300016**


Telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 09 November 2024

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**


Pembimbing

  
Prof. Heru Sulistyono, SE, M.Si  
NIK. 210493032

Penguji I

  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE. M.Si  
NIK. 210491028

Penguji II

  
Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si  
NIK. 210490020

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen tanggal 09 November 2024

Ketua Program Pascasarjana

  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE. M.Si  
NIK. 210491028

## Pernyataan Keaslian Karya

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Andik Nurfika  
NIM : 20402300016  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “kepemimpinan pelayanan, penataan ulang pekerjaan, pemberdayaan psikologis, dan perilaku kerja inovatif sdm KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang”. Merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 31 Oktober 2024

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, MSi  
NIK. 210493032



Andik Nurfika  
NIM. 20402300016

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Andik Nurfika  
NIM : 20402300016  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

### **KEPEMIMPINAN PELAYANAN, PENATAAN ULANG PEKERJAAN, PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS, DAN PERILAKU KERJA INOVATIF SDM KPPBC TIPE MADYA PABEAN A SEMARANG**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/ Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 31 Oktober 2024

Yang menyatakan



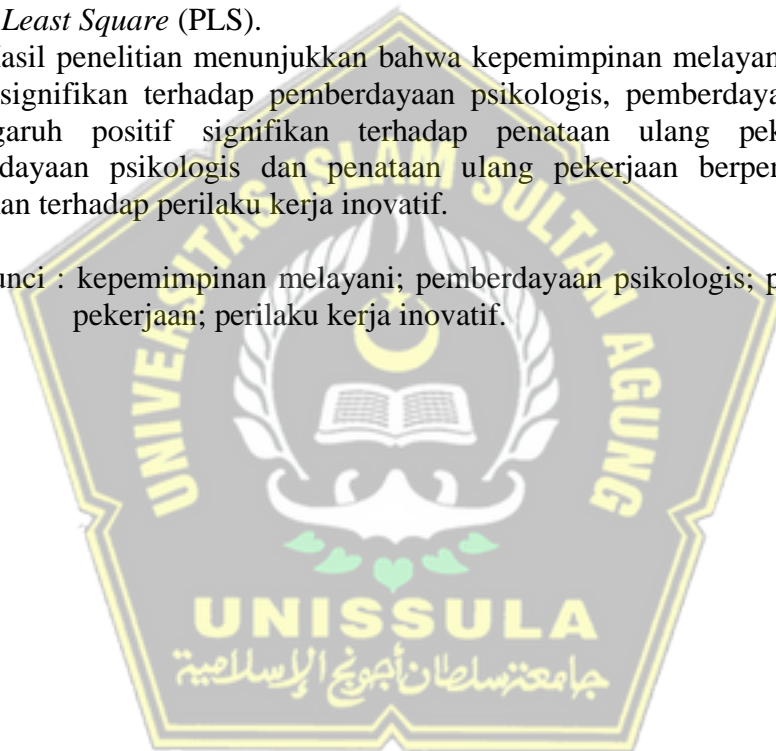
Andik Nurfika

## Abstrak

Penelitian ini menggunakan metode eksplanatori asosiatif untuk mengeksplorasi peningkatan perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologis dan penataan ulang pekerjaan yang didukung oleh kepemimpinan melayani. Populasi penelitian mencakup seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, terdiri dari 203 ASN dan non-ASN. Sampel penelitian berjumlah 112 SDM yang dipilih melalui teknik non-probability sampling dengan convenience sampling. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 1 hingga 5, dan dianalisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan psikologis, pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap penataan ulang pekerjaan, serta pemberdayaan psikologis dan penataan ulang pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

Kata kunci : kepemimpinan melayani; pemberdayaan psikologis; penataan ulang pekerjaan; perilaku kerja inovatif.

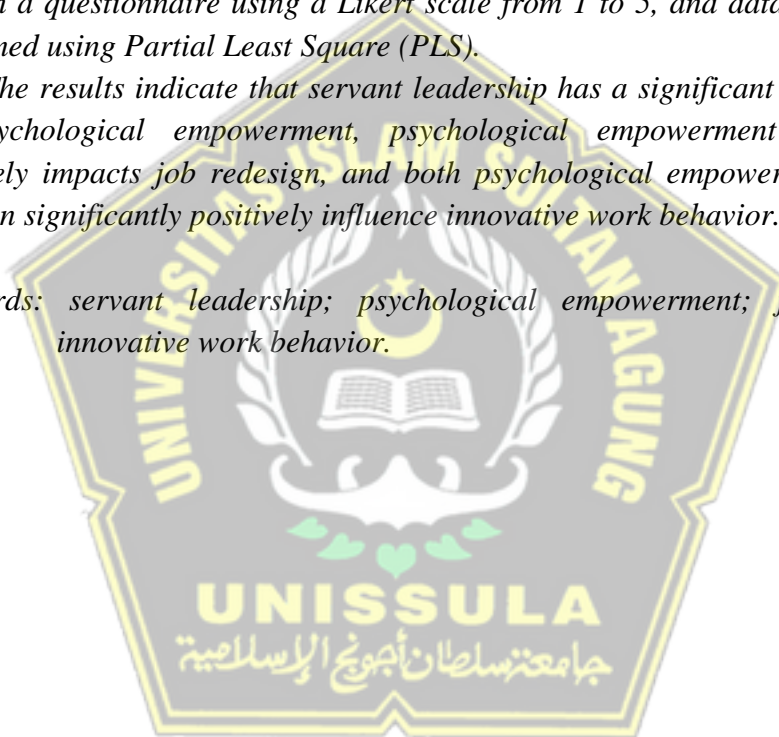


## Abstract

*This study employs an associative explanatory method to explore the enhancement of innovative work behavior through psychological empowerment and job redesign, supported by servant leadership. The research population consists of all HR personnel at the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean A Semarang, including 203 civil servants (ASN) and non-civil servants. The sample comprises 112 HR personnel selected through non-probability sampling with convenience sampling. Primary data was collected through a questionnaire using a Likert scale from 1 to 5, and data analysis was performed using Partial Least Square (PLS).*

*The results indicate that servant leadership has a significant positive effect on psychological empowerment, psychological empowerment significantly positively impacts job redesign, and both psychological empowerment and job redesign significantly positively influence innovative work behavior.*

*Keywords: servant leadership; psychological empowerment; job redesign; innovative work behavior.*





## Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Kepemimpinan Pelayanan, Penataan Ulang Pekerjaan, Pemberdayaan Psikologis, dan Perilaku Kerja Inovatif SDM KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang”.

Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung dan selaku Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian Tesis ini.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku Ketua Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung dan selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif penulisan Tesis ini.
3. Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif penulisan Tesis ini.
4. Kedua Ibunda tercinta Supijati, terima kasih atas doa dan dukungannya, baik moril maupun spirituil. Terima kasih atas kasih sayang yang selama ini.



5. Almarhum Bapak tercinta, meskipun engkau sudah tidak ada tapi kenanganmu selalu memberikan tenaga lebih untuk menjadi insan yang lebih baik.
6. Istri tercinta Mutia Adinta yang selalu mendukung penulis dalam berproses bersama, memberikan semangat untuk selalu menjadi lebih baik dari sebelumnya, terima kasih pula atas kasih sayang yang senantiasa diberikan.
7. Anaku tersayang Shandianta Mushodiq Al Gifari, terimakasih sudah menjadi motor tambahan untuk selalu melangkah kedepan. insyaAllah kamu jadi anak yang sholeh dan ahli Qur'an ya nak.
8. Kakak Dian Purwantoro dan Khusnah Hidayati terimakasih atas nasihat, support dan semangatnya sehingga bisa tercapai pendidikan sampai ke jenjang ini.
9. Kepala Kantor KPPBC TMP A Semarang Bapak Bier Budy Kismulyanto, Kepala Seksi Penindakan dan Penyidikan Bapak Tristan Soekmono, dan segenap Pejabat Pengawas, Pemeriksa Bea dan Cukai, serta seluruh pegawai Bea Cukai Semarang atas motivasi dan bantuannya sebagai responden dalam penyelesaian tugas akhir ini.
10. Rekan-rekan Kelas 78H MM Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi Pasca Sarjana ini.
11. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.

12. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.



Semarang, 29 Oktober 2024

Penyusun,

  
Andik Nurfika

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	1
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
Pernyataan Keaslian Karya .....	iii
Abstrak .....	v
Abstract .....	vii
Kata Pengantar .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR ISI.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1. Perilaku Kerja Inovatif.....	8
2.2. Kepemimpinan Melayani .....	10
2.3. Pemberdayaan Psikologis.....	12
2.4. Penataan Ulang Pekerjaan (Job Crafting).....	13
2.5. Pengaruh antar variable .....	15
2.5.1. Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap pemberdayaan psikologis.....	15
2.5.2. Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap penataan ulang pekerjaan.....	15
2.5.3. Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif 16	
2.5.4. Pengaruh penataan ulang pekerjaan terhadap perilaku kerja inovatif 17	
2.5. Model Empirik.....	17
BAB III METODE PENELITIAN.....	19
3.1. Jenis Penelitian .....	19

3.2.	Sumber Data .....	19
3.2.1.	Data Primer .....	19
3.2.2.	Data Sekunder .....	20
3.3.	Metode Pengumpulan Data .....	20
3.4.	Populasi dan Sampel.....	21
3.5.	Variabel dan Indikator.....	23
3.6.	Teknik Analisis Data.....	24
3.7.	Pengujian Hipotesis .....	27
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....		29
4.1.	Deskripsi Responden .....	29
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	32
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	34
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....	45
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	47
BAB V PENUTUP.....		53
5.1.	Simpulan.....	63
5.2.	Implikasi Teoritis.....	64
5.3.	Implikasi Manajerial.....	66
5.4.	Keterbatasan Penelitian .....	69
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	69
Daftar Pustaka .....		70
Lampiran 1 .....		74
Lampiran 2. Deskripsi Responden .....		83
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		84
Lampiran 4. Full Model PLS .....		86
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....		87
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....		90
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) .....		91

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada saat ini, menjelang akhir kuartal pertama abad ke-21, organisasi menemukan diri mereka berada di dunia yang sangat kompetitif di mana organisasi dituntut untuk terus-menerus menginnovasi produk dan layanan mereka bersama dengan proses mereka. Inovasi-inovasi ini dipicu oleh ide-ide kreatif yang dibawa ke depan oleh karyawan perusahaan yang dikenal sebagai pekerja pengetahuan, sehingga memperoleh peran yang lebih besar bagi mereka sendiri. Untuk memanfaatkan potensi kreatif karyawan di seluruh organisasi, perusahaan telah mulai mempromosikan dan mendukung karyawan, sehingga mereka dapat terlibat dalam pekerjaan inovatif.

Kebangkitan ekonomi berbasis pengetahuan menekankan pentingnya peran pegawai sebagai pekerja pengetahuan dalam menciptakan inovasi baru untuk meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan. Di era modern, pekerja pengetahuan yang memanfaatkan kecerdasan mereka untuk menghasilkan ide-ide inovatif merupakan aset penting dalam memajukan kinerja organisasi. Hal ini penting dalam konteks globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, dimana perilaku kerja yang inovatif menjadi kunci untuk bertahan dan berkembang.

Pegawai yang menunjukkan perilaku sosial positif dan konstruktif memberikan nilai tambah signifikan bagi organisasi, yang sangat penting untuk

kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi. Dalam lingkup KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, yang memiliki fokus pada pelayanan masyarakat, menjadi esensial untuk terus-menerus diperbarui dengan perubahan teknologi dan berinovasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan kepada masyarakat.

Sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), individu tersebut tidak memiliki kebebasan untuk memilih lokasi penempatan mereka, karena mereka harus siap ditempatkan di mana saja dan kapan saja sesuai dengan kebutuhan negara. Ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Regulasi tersebut menegaskan bahwa setiap ASN harus bersedia bekerja di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia atau di negara lain sesuai penugasan dari instansi pemerintah. Hal ini berbeda dengan karyawan sektor swasta yang memiliki lebih banyak fleksibilitas untuk bernegosiasi tentang posisi, konten kerja, dan mempengaruhi makna pekerjaan mereka. Usaha dalam mengubah pekerjaan yang dilakukan karyawan sering disebut sebagai *job crafting* (Tims et al., 2015). *Job crafting* memiliki potensi untuk meningkatkan keseimbangan karyawan dari *job demands* dengan *job resources*, (Bavik et al., 2017). Wang et al (2020) juga mengungkapkan bahwa *job crafting* membantu karyawan dalam proses menyesuaikan diri dengan pekerjaannya (*person job fit*).

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran kritikal dalam menjalankan roda pemerintahan, khususnya di negara dengan wilayah yang



luas seperti Indonesia. Kemampuan untuk merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan strategis sangat dituntut, menegaskan pentingnya memiliki ASN yang tidak hanya kompeten tetapi juga inovatif. Kebijakan dalam berbagai sektor pembangunan dilaksanakan oleh ASN.

ASN yang berkualitas dan mumpuni tersebut harus dimulai dari pembentukan dan pembinaan untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, juga pembentukan karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, serta memperkuat profesionalisme maupun kompetensi bidang. Dalam kaitan itu diperlukan sebuah dukungan dari pemimpin yang mampu menginternalisasi, menerapkan, dan mengaktualisasikan diri sehingga membuat SDM memiliki karakter ASN yang profesional sesuai bidang tugas dalam melaksanakan tugas dan jabatannya sebagai pelaksana kebijakan public dan pelayan publik.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memengaruhi orang lain yang umumnya melalui motivasi untuk bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang berlaku (Rachmawati & Lantu, 2014). 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., 2020a). Berbagai teori memperdebatkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menumbuhkan perilaku kerja yang inovatif di kalangan karyawan, dan penelitian sebelumnya menekankan pentingnya



*servant leadership* yaitu tidak hanya mendekati tim tetapi juga membangun komunitas di dalam tim (*Building Community*) dan menumbuhkan sumber daya, sumberdaya keuangan dan lainnya, yang telah dipercayakan kepada mereka (Eva et al., 2019). *Servant leadership* tidak hanya memfokuskan pada ekspektasi kinerja namun juga pada pengembangan pribadi pengikut mereka (Rachmawati & Lantu, 2014). Pemimpin yang melayani berfokus pada kinerja yang berkelanjutan dalam jangka Panjang (Pawar et al., 2020).

Greenleaf memperkenalkan konsep kepemimpinan pelayanan yang melihat pengikut sebagai mereka yang layak dilayani (Greenleaf, 1998). Dengan fokus pada melayani pengikut, kepemimpinan pelayanan menempatkan pertumbuhan dan pengembangan karyawan sebagai inti filosofinya (Mahon, 2021). Melalui pendekatan holistik terhadap kepemimpinan, kepemimpinan pelayanan melibatkan pengikut dengan cara yang relasional, etis, emosional, dan spiritual untuk memberdayakan mereka agar tumbuh sesuai potensi mereka (Brewer, 2010). Karena kepentingan pengikut diperhatikan, mereka menjadi lebih terlibat dalam pekerjaannya dan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga kepemimpinan pelayanan mencoba mencapai tujuan organisasi melalui pelayanan kepada karyawan, bukan menggunakan karisma atau pengaruh (Stone, 2017).

Beberapa studi menemukan bahwa kepemimpinan pelayanan berhubungan dengan perilaku kerja inovatif karyawan (Cai, 2018; Faraz et al., 2019; Z. Wang et al., 2021). Namun berbeda dengan hasil penelitian yang menyatakan sebaliknya bahwa kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh

positif namun tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (Z. Wang et al., 2019). Sehingga untuk menjembatani gap tersebut maka Pemberdayaan psikologis diajukan sebagai variable intervening.

Pemberdayaan psikologis dan penataan ulang pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi karyawan secara positif untuk mengejar perilaku kerja inovatif dan, pada gilirannya, memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi (M. M. Khan et al., 2020a) Ada pertumbuhan literatur yang memberikan bukti hubungan kepemimpinan dengan perilaku kerja inovatif melalui mediator yang berbeda (Afsar & Umrani, 2020; Asurakkody & Kim, 2020); namun penjelasan ini belum cukup memadai (M. M. Khan et al., 2022)

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjabaran fenomena gap diatas maka rumusan masalah penelitian yang munculkan adalah “Bagaimanakah peningkatan perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologis dan penataan ulang pekerjaan yang didukung dengan kepemimpinan melayani?” maka pertanyaan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan melayani terhadap pemberdayaan psikologis ?
2. Bagaimanakah pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap penataan ulang pekerjaan?

3. Bagaimanakah pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif?
4. Bagaimanakah pengaruh penataan ulang pekerjaan terhadap perilaku kerja inovatif?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

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

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan melayani terhadap pemberdayaan psikologis.
2. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap penataan ulang pekerjaan.
3. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif.
4. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh penataan ulang pekerjaan terhadap perilaku kerja inovatif.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

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

#### **1.4.1. Teoritis**

Penelitian ini menambahkan pada literatur yang ada dengan menyediakan bukti empiris tentang bagaimana ciri-ciri kepemimpinan

pelayanan dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Mengembangkan dan menguji model teoritis yang menghubungkan kepemimpinan pelayanan dengan pemberdayaan psikologis dapat memberikan kerangka kerja baru untuk memahami peningkatan penataan ulang pekerjaan dan budaya kerja inovatif.

#### **1.4.2. Praktisi**

Diharapkan mampu menjadi referensi acuan dan pedoman dalam pengambilan kebijakan sebagai organisasi pemerintah yang menyediakan pelayanan public dalam urusan kepabeanan.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku Kerja Inovatif 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 diasosiasikan dengan kreativitas (Zhang et al., 2021). Walaupun kedua hal tersebut memang berkaitan akan tetapi memiliki konstrak yang berbeda (J. P. J. De Jong & Den Hartog, 2007). Perilaku kreatif melibatkan proses menghasilkan ide, gagasan, atau pemikiran baru terkait dengan produk, layanan, proses, dan prosedur kerja. Di sisi lain, perilaku kerja inovatif tidak hanya mencakup pembuatan ide baru, tetapi juga melibatkan proses implementasi ide tersebut, terutama dalam konteks 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 (Khan et al., 2020b).

Berdasarkan (J. P. J. de Jong & Hartog, 2008) menyebutkan terdapat 4 (empat) dimensi perilaku kerja inovatif meliputi *Opportunity exploration*, *Idea generation*,

*Championing*, dan *Application*. *Opportunity exploration* adalah proses inovasi yang dipicu oleh adanya peluang. Peluang tersebut mendorong individu untuk mencari cara untuk meningkatkan layanan, proses pengiriman, atau menciptakan alternatif baru terkait dengan proses kerja, produk, atau layanan. *Idea generation* melibatkan pembentukan konsep untuk perbaikan. *Idea generation* melibatkan pengolahan ulang informasi dan konsep yang sudah ada untuk meningkatkan kinerja. Individu yang memiliki tingkat kemampuan ini mampu melihat solusi untuk masalah dengan pendekatan berbeda. *Championing* melibatkan upaya untuk mencari dukungan dan membangun koalisi, seperti memengaruhi karyawan atau manajemen, serta bernegosiasi tentang solusi tertentu. *Application* melibatkan tidak hanya menciptakan ide-ide kreatif, tetapi juga mengevaluasi dan menerapkan ide tersebut dalam tindakan nyata.

Perilaku inovatif ini merupakan perilaku kompleks yang terdiri dari tiga tahap (Jansen, 2000) yaitu : *Idea Generation*, *Idea Promotion* dan *Idea Realization*. Pada tahap *Idea Generation*, individu memperoleh pemahaman tentang permasalahan di tempat kerja, merasakan ketidaknormalan, atau mengidentifikasi tren baru yang mendorong mereka untuk menghasilkan ide-ide baru. Tahap berikutnya, *Idea Promotion*, melibatkan upaya individu untuk mencari dukungan untuk ide yang mereka miliki dan membangun koalisi untuk mendukung ide inovatif tersebut. Pada tahap terakhir, *Idea Realization*, individu mengembangkan ide mereka menjadi produk atau prototipe yang dapat diaplikasikan langsung dalam lingkungan kerja, tim kerja, atau organisasi secara keseluruhan. Hal ini memungkinkan ide tersebut untuk disebarluaskan, diproduksi secara massal, atau digunakan secara produktif.



Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif kerja melibatkan individu dalam proses menciptakan ide-ide baru untuk kemudian menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide tersebut yang memiliki manfaat baik bagi individu maupun perusahaan. Indikator utama dari perilaku inovatif kerja ini, seperti yang dikemukakan oleh Jansen (2000), adalah Idea Generation, Idea Promotion, dan Idea Realization.

## **2.2. Kepemimpinan Melayani**

Kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership*) merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa (Greenleaf, 1998). Para pemimpin yang melayani (*Servant leader*) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya (Pawar et al., 2020). Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandanganya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual (Eva et al., 2019).

Pemimpin besar mula-mula harus melayani orang lain dan bahwa kenyataan yang sederhana (Greenleaf, 1998). *Servant leadership* dimulai dengan perasaan alami bahwa orang ingin melayani, melayani lebih dulu kemudian pilihan sadar ini membawa orang tersebut untuk berkeinginan memimpin (Rachmawati & Lantu, 2014). Perbedaan ini memanifestasikan diri dalam kepedulian yang diambil pelayan yang mula-mula memastikan bahwa prioritas tertinggi orang lain adalah dilayani (Bavik et al., 2017). *Servant leadership* adalah pemahaman dan praktek kepemimpinan yang meletakkan kepentingan pengikut di atas kepentingan pribadi pemimpin (Handoyo, 2010).



Menurut (Khan et al., 2022) *servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang didasarkan pada nilai moral dan etika yang kuat, meminta dan membutuhkan pemimpin yang berempati dan memperhatikan kebutuhan pengikut, menjaga dan memastikan bahwa mereka menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih bebas dan lebih mandiri, sehingga bisa menjadi pemimpin pelayan. *Servant leadership* disimpulkan sebagai sebuah pola kepemimpinan yang memiliki keinginan untuk melayani dan kesediaan untuk mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan orang lain.

Menurut (Barbuto & Wheeler, 2006) kepemimpinan melayani memiliki lima dimensi yang mencakup *Altruistic Calling*, *Emotional Healing*, *Wisdom*, *Persuasive Mapping*, dan *Organizational Stewardship*. Dimensi *Altruistic Calling* menggambarkan keinginan kuat seorang pemimpin untuk membuat dampak positif dalam kehidupan orang lain, dengan meletakkan kepentingan bawahannya di atas kepentingannya sendiri. *Emotional Healing* menunjukkan komitmen pemimpin dalam memperbaiki semangat bawahannya dari trauma atau penderitaan. Sementara itu, *Wisdom* mencerminkan kemampuan pemimpin untuk memahami situasi dan implikasinya dengan baik. *Persuasive Mapping* menunjukkan kemampuan seorang pemimpin untuk memetakan masalah dan mengajak orang lain untuk bertindak, sementara *Organizational Stewardship* menjelaskan upaya pemimpin dalam mempersiapkan organisasi untuk memberikan kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pelayanan adalah suatu bentuk kepemimpinan di mana seorang pemimpin memiliki kesadaran yang kuat akan kebutuhan dan kepentingan bawahannya, serta berkomitmen untuk mengabdikan dan melayani dengan penuh dedikasi untuk mempromosikan kesejahteraan dan pertumbuhan bawahannya, serta memastikan keberhasilan individu dan tim dalam mencapai tujuan bersama. Indikator yang digunakan adalah menurut (Barbuto & Wheeler, 2006) kepemimpinan melayani memiliki lima dimensi yang mencakup *Altruistic Calling*, *Emotional Healing*, *Wisdom*, *Persuasive Mapping*, dan *Organizational Stewardship*.

### **2.3. Pemberdayaan Psikologis**

Pemberdayaan psikologis adalah membangun motivasi dari empat kognisi yang dibentuk oleh lingkungan kerja yaitu kemaknaan, kompetensi, penentuan diri, dan dampak (Khan et al., 2019). Pemberdayaan psikologi 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 Pemberdayaan psikologi merupakan suatu bentuk motivasi intrinsik individu di lingkungan kerja yang dibentuk dari empat kognisi untuk menghasilkan kepuasan kerja.

Pemberdayaan psikologi memiliki empat dimensi yaitu (Ambad & Bahron, 2012) : *meaning*, *self determination*, *competence* dan *impact*. *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. *Self-determination* adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai kebebasan atau otonomi dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri. *Competence* merupakan kepercayaan atau keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik. *Impact* / dampak yaitu persepsi bahwa seseorang secara signifikan dapat mempengaruhi strategi, administrasi dan hasil operasi kerja perusahaan.

Sehingga disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologi adalah keadaan mental seorang karyawan yang berkaitan dengan cara mereka memandang pekerjaan mereka dan keyakinan bahwa peran mereka berdampak pada kesuksesan organisasi. Pemberdayaan psikologis diukur dengan empat dimensi yaitu (Ambad & Bahron, 2012) : *meaning, self determination, competence* dan *impact*.

#### **2.4. Penataan Ulang Pekerjaan (Job Crafting)**

Penataan ulang pekerjaan adalah keahlian karyawan dalam mendesain ulang pekerjaan mereka atas inisiatif sendiri, dengan atau tanpa keterlibatan manajemen untuk menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya pekerjaan dengan kemampuan pribadi (Slomp & Vella-brodrick, 2013). Penataan ulang pekerjaan didefinisikan sebagai proses proaktif karyawan dalam mengubah batasan mental untuk mendefinisikan ruang lingkup fisik, emosional, kognitif dan relasional dari sebuah pekerjaan (Schachler et al., 2019).

Definisi penataan ulang pekerjaan selanjutnya disederhanakan sebagai upaya mengubah batasan suatu pekerjaan, selaras dengan preferensi, keterampilan, dan kemampuan individu (M. M. Khan et al., 2022). Penataan ulang pekerjaan adalah proses perubahan cara / desain pekerjaan yang dilakukan karyawan baik dalam bentuk fisik maupun psikologis (Berg et al., 013). Petrou, Demerouti dan Schaufeli mendefinisikan *job crafting* sebagai inisiatif dan kerelaan karyawan untuk merekonstruksi aspek-aspek pekerjaan mereka, dengan tujuan untuk meningkatkan kondisi pekerjaan mereka (Petrou et al., 2015).

Penataan ulang pekerjaan / *Job crafting* dikonseptualisasikan dalam kerangka teoritis dari relasi *job demands–job resources* (JD-R) (Tims et al., 2013, 2015) ada empat aspek berdasarkan paradigma JD-R, yaitu: *increasing structural job resources*, *increasing social job resources*, *challenging job demands* dan *decreasing hindering job demands*. Sedangkan menurut Wrzesniewski dan Dutton terdiri dari tiga aspek *job crafting* yaitu: *task crafting*, *relational crafting* dan *cognitive crafting*.

Penataan ulang pekerjaan disimpulkan sebagai proses perubahan perilaku yang dilakukan oleh karyawan untuk menyesuaikan karakteristik pekerjaan, baik secara fisik maupun non fisik. Berdasarkan kedua teori diatas maka peneliti memilih untuk menggunakan tiga aspek pembentuk *job crafting* yang diajukan oleh (Berg et al., 2013) terdiri dari tiga aspek *job crafting* yaitu: *task crafting*, *relational crafting* dan *cognitive crafting*.

## 2.5. Pengaruh antar variable

### 2.5.1. Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap pemberdayaan psikologis

Kepemimpinan memberdayakan menggunakan layanan untuk mempengaruhi karyawan, bekerja untuk pertumbuhan karyawan. Perilaku melayani kepemimpinan yang melayani dapat mengarah pada pemberdayaan psikologis karyawan (M. M. Khan et al., 2021). Penelitian sebelumnya memberikan bukti empiris yang menunjukkan hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan pemberdayaan psikologis (Alex, 2017). Dengan adanya landasan teoritis beserta bukti empiris yang ada, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut :

H1 : kepemimpinan melayani berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan psikologis

### 2.5.2. Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap penataan ulang pekerjaan

Empat dimensi pemberdayaan psikologis, yaitu; makna, penentuan nasib sendiri, kompetensi dan dampak akan bekerja sebagai motivator intrinsik untuk melakukan tugas-tugas yang diprakarsai sendiri seperti *job crafting* (Coehoorn, 2017).

Karyawan yang diberdayakan secara psikologis lebih mungkin untuk melakukan perilaku *job crafting* karena mereka berpikir bahwa mereka memiliki kompetensi dan otonomi untuk memiliki dampak yang berarti (M. M. Khan et al., 2021). Karyawan yang diberdayakan secara psikologis menganggap diri mereka sebagai orang yang kompeten yang dapat mempengaruhi pekerjaan dan lingkungan kerja mereka dengan cara memfasilitasi perilaku kerja proaktif (Parker et al., 2010; Spreitzer, 1995).

Karyawan yang diberdayakan secara psikologis, karena orientasi aktif mereka memiliki niat dan kapasitas untuk mengambil inisiatif untuk meningkatkan pekerjaan mereka dan kinerja organisasi (*crafting behaviour*) (Tims et al., 2015). Ada tumpukan bukti empiris yang menghubungkan pemberdayaan psikologis dengan perilaku kerja proaktif (Petrou et al., 2015). Mengingat dukungan teoritis dan empiris yang diberikan di atas, hipotesis berikut:

H2 : pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Crafting*

### 2.5.3. Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif

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 (M. M. Khan et al., 2022). Hasil model struktural menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis secara signifikan berhubungan dengan perilaku kerja inovatif (Abd Rahman & Ramli, 2013). 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).

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



#### 2.5.4. Pengaruh penataan ulang pekerjaan terhadap perilaku kerja inovatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika tim melakukan penataan ulang pekerjaan, hal ini secara positif berhubungan dengan perilaku kerja inovatif individu, seperti yang disampaikan oleh (Uen et al., 2021). Temuan ini diperkuat oleh penelitian (Supriyanto et al., 2020b) yang juga menemukan bahwa penataan ulang pekerjaan, memiliki korelasi positif dengan perilaku kerja inovatif. Selain itu, penelitian oleh (Guo et al., 2023) juga menegaskan bahwa penataan ulang pekerjaan, memiliki hubungan yang positif dengan perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, keseluruhan penelitian tersebut memberikan dukungan untuk pentingnya job crafting dalam mendorong perilaku kerja inovatif di tempat kerja. Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

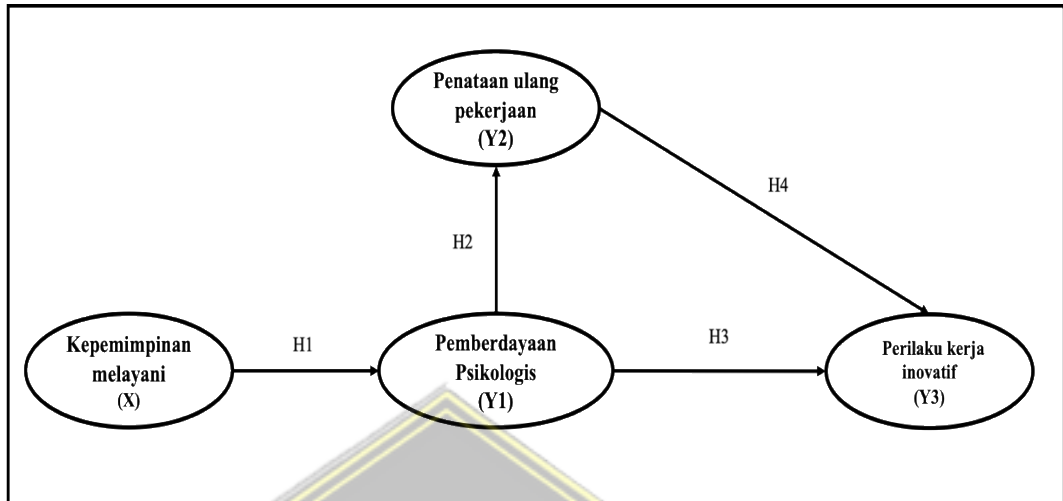
H4 : penataan ulang pekerjaan, berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif

#### 2.5. Model Empirik

Model empiric yang diajukan adalah bagaimana kepemimpinan melayani mampu mendorong proses pemberdayaan psikologis sehingga mampu meningkatkan dampak penataan ulang pekerjaan dan mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif.



**Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian**



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini, 2021



## **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 (Singarimbun, 1982).

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

##### **3.2.1. Data Primer**

Merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1998 ). 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 kepemimpinan pelayan, pemberdayaan psikologis, kerajinan kerja dan perilaku kerja inovatif.

### **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 melalui g-form. Adapun beberapa hal menyebabkan G Form tidak efektif, maka Kuesioner akan diserahkan secara langsung pada responden dengan keterbatasan menggunakan G Form tersebut dalam

amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya dalam jangka waktu 3 hari kerja.

### 3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 karyawan. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair, Howard, and Nitzl 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,05 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,0064)} = \frac{203}{1,812} = \frac{112,03}{1} = 112$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 112 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Teknik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

### 3.5. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah kepemimpinan pelayan, pemberdayaan psikologis, kerajinan kerja dan perilaku kerja inovatif. dengan definisi masing – masing variabel dijelaskan pada tabel 3.2 berikut.

**Tabel 3 1 Definisi Operasional dan Indikator**

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1	Perilaku Kerja Inovatif proses menciptakan ide-ide baru untuk kemudian menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide tersebut.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah ide baru</li> <li>2. Kemampuan mengkomunikasikan ide</li> <li>3. Tingkat keberhasilan dalam menerapkan ide</li> </ol>	Jansen (2000),
2	Kepemimpinan Melayani Suatu bentuk kepemimpinan di mana seorang pemimpin memiliki kesadaran yang kuat akan kebutuhan dan kepentingan bawahannya, serta berkomitmen untuk mengabdikan dan melayani dengan penuh dedikasi untuk mempromosikan kesejahteraan dan pertumbuhan bawahannya, serta memastikan keberhasilan individu dan tim dalam mencapai tujuan bersama.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.</li> <li>2. Membangun kepercayaan dan hubungan yang kuat</li> <li>3. Pengambilan keputusan dengan bijaksana</li> <li>4. Persuasi yang Efektif</li> <li>5. Keterlibatan dalam Inisiatif</li> </ol>	(Barbuto & Wheeler, 2006)
3	Pemberdayaan Psikologi keadaan mental seorang karyawan yang berkaitan dengan cara mereka memandang pekerjaan mereka dan keyakinan bahwa peran mereka berdampak pada kesuksesan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relevansi pekerjaan dengan nilai</li> <li>2. Inisiatif dan pengambilan keputusan</li> <li>3. Kemampuan Mengatasi Tantangan</li> <li>4. Kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi</li> </ol>	(Ambad & Bahron, 2012)
4	Penataan ulang pekerjaan proses perubahan perilaku yang dilakukan oleh karyawan untuk menyesuaikan karakteristik pekerjaan, baik secara fisik maupun non fisik.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modifikasi Tugas Harian</li> <li>2. Penguatan Hubungan Kerja</li> <li>3. Perubahan Persepsi Pekerjaan</li> </ol>	(Berg et al., 2013)



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:

$$y1 = a_1x_1 + e$$

$$y2 = a_2x_1 + a_3y_1$$

$$y3 = a_4y_1 + a_5y_2 + e$$

*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 :

$$\begin{aligned} \eta_1 &= \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2 + \beta_{.1} \eta_1 + e \\ \eta_2 &= \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{.1} \eta_1 + \beta_{.2} \eta_2 + e \end{aligned}$$

*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 relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square*  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square*  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2)$$

Dimana  $(1 - R1^2)(1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2)$  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

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a)  $H_0 : \beta_1 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_0 : \beta_1 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

2) Menentukan level of significance :  $\alpha = 0,05$  dengan  $Df = (\alpha;n-k)$

3) Kriteria pengujian

$H_0$  diterima bila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

$H_0$  diterima bila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai  $t$  :

a) Apabila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$  berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

b) Apabila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$  berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

5) 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 strukrur 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*.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Analisis deskripsi responden menyajikan informasi tentang gambaran keadaan kondisi responden yang diteliti. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 2 - 14 Agustus 2024 kepada pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang. Dari proses penyebaran kuesioner diperoleh sebanyak 112 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Artinya, seluruh pegawai dapat memberikan penilaiannya terhadap kuesioner yang diberikan. Karakteristik responden penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:

##### 1. Jenis Kelamin

Gambaran responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan gender sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	66	58.9
Wanita	46	41.1
Total	112	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 66 responden (58,9%) dan responden wanita sebanyak 46 responden (41,1%). Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Kondisi ini sangat mendukung kinerja organisasi karena beberapa tugas di



Bea Cukai mungkin memerlukan kekuatan fisik yang lebih besar, misalnya ketika harus melakukan inspeksi fisik terhadap barang-barang berat atau bekerja dalam kondisi lingkungan luar yang menantang.

## 2. Usia

Gambaran responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat Usia sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 - 30 tahun	13	11.6
31 - 40 tahun	37	33.0
41 - 50 tahun	48	42.9
51 - 60 tahun	14	12.5
Total	112	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan data pada Tabel 4.2 diketahui bahwa jumlah responden dengan rentang usia 21-30 tahun sebanyak 13 responden (11,6%), usia 31-40 tahun sebanyak 37 responden (33,0%), usia 41-50 tahun sebanyak 48 responden (42,9%), dan usia 51-60 tahun sebanyak 14 responden (12,5%). Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki usia antara 41-50 tahun. Kematangan usia pegawai menjadi faktor yang sangat menguntungkan. Dengan usia dan pengalaman yang cukup akan memiliki kedisiplinan yang lebih tinggi. Pegawai dewasa biasanya lebih dapat diandalkan dalam hal tanggung jawab, penyelesaian tugas tepat waktu, dan mematuhi aturan dan prosedur.

### 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 terakhir	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	23	20.5
Diploma	21	18.8
S1	63	56.3
S2	5	4.5
Total	112	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 23 responden (20,5%), Diploma sebanyak 21 responden (18,8%), Sarjana sebanyak 63 responden (56,3%), dan S2 sebanyak 5 responden (4,5%). Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki pendidikan terakhir S1. Pendidikan yang tinggi akan mempengaruhi pola berpikir pegawai dalam menangani situasi-situasi di lapangan.

### 4. Lama Bekerja

Tabel 4.4  
Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 10 tahun	43	38.4
11 - 20 tahun	37	33.0
21 - 30 tahun	24	21.4

> 30 tahun	8	7.1
Total	112	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden yang telah lama bekerja antara 0-10 tahun sebanyak 43 responden (38,4%). Responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 37 responden (33,0%), masa kerja 21 - 30 tahun sebanyak 24 responden (21,4%), dan responden dengan masa kerja > 30 tahun sebanyak 8 responden (7,1%). Pengalaman yang dimiliki pegawai akan menambah pengetahuan yang lebih mendalam tentang bidang pekerjaan mereka, termasuk pemahaman yang lebih baik tentang prosedur, kebijakan, dan praktik di lapangan.

#### **4.2. Analisis Deskriptif Jawaban Responden**

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Kepemimpinan Melayani secara keseluruhan sebesar 3,84 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Kepemimpinan Melayani yang

tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Kepemimpinan Melayani didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Persuasi yang Efektif (3,94) dan terendah pada indikator Pengambilan keputusan dengan bijaksana (3,75).

Tabel 4.5.  
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>1</b>	<b>Kepemimpinan Melayani</b>	<b>3,84</b>	
	1) Akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya	3.85	0.82
	2) Membangun kepercayaan dan hubungan yang kuat	3.82	0.79
	3) Pengambilan keputusan dengan bijaksana	3.75	0.78
	4) Persuasi yang Efektif	3.94	0.76
	5) Keterlibatan dalam inisiatif	3.84	0.90
<b>2</b>	<b>Pemberdayaan Psikologi</b>	<b>3.63</b>	
	1) Relevansi pekerjaan dengan nilai	3.68	0.93
	2) Inisiatif dan pengambilan keputusan	3.52	0.95
	3) Kemampuan Mengatasi Tantangan	3.60	1.01
	4)Kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan	3.74	1.02
<b>3</b>	<b>Penataan Ulang Pekerjaan</b>	<b>3.66</b>	
	1) Modifikasi Tugas Harian	3.75	0.92
	2) Penguatan Hubungan Kerja	3.62	0.77
	3) Perubahan Persepsi Pekerjaan	3.62	0.89
<b>4</b>	<b>Perilaku Kerja Inovatif</b>	<b>3.76</b>	
	1) Jumlah ide baru	3.75	0.77
	2) Kemampuan mengkomunikasikan ide	3.75	0.70
	3) Tingkat keberhasilan dalam menerapkan ide	3.79	0.85

Pada variabel Pemberdayaan Psikologi secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,63 terletak pada kategori sedang (2,34 – 3,66). Artinya, bahwa responden memiliki persepsi yang cukup terhadap Pemberdayaan Psikologi. Hasil deskripsi data pada variabel Pemberdayaan Psikologi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan (3,74) dan terendah pada indikator Inisiatif dan pengambilan keputusan (3,52).

Pada variabel Penataan Ulang Pekerjaan secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,66 terletak pada rentang kategori sedang (2,34 – 3,66). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat Penataan Ulang Pekerjaan yang tinggi/baik. Hasil deskripsi data pada variabel Penataan Ulang Pekerjaan didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Modifikasi Tugas Harian (3,75) dan pada dua indikator lainnya didapatkan mean terendah, yaitu indikator Penguatan Hubungan Kerja (3,62) dan Perubahan Persepsi Pekerjaan (3,62).

Pada variabel Perilaku Kerja Inovatif secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,76 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Hasil deskripsi data pada Perilaku Kerja Inovatif didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Tingkat keberhasilan dalam menerapkan ide (3,79) dan pada dua indikator lainnya didapatkan mean terendah, yaitu indikator Jumlah ide baru (3,75) dan Kemampuan mengkomunikasikan ide (3,75).

#### **4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### **4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

#### 4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat convergent validity masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran outer loading setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai Outer loading yang sangat direkomendasikan adalah loading di atas 0,70 (Ghozali, 2011).

##### 1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kepemimpinan Melayani

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepemimpinan Melayani direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya (X1-1), Membangun kepercayaan dan hubungan yang kuat (X1-2), Pengambilan keputusan dengan bijaksana (X1-3), Persuasi yang Efektif (X1-4), dan Keterlibatan dalam Inisiatif (X1-5). Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kepemimpinan Melayani sebagai berikut:

Tabel 4.6  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kepemimpinan Melayani

No	Indikator	Outer Loadings	P Value
1.	Akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya	0.722	0.000
2.	Membangun kepercayaan dan hubungan yang kuat	0.907	0.000



3.	Pengambilan keputusan dengan bijaksana	0.921	0.000
4.	Persuasi yang Efektif	0.773	0.000
5.	Keterlibatan dalam inisiatif	0.927	0.000

Tabel di atas menunjukkan di mana nilai loading indikator Akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya (X1-1) sebesar 0,722, Membangun kepercayaan dan hubungan yang kuat (X1-2) sebesar 0,907, Pengambilan keputusan dengan bijaksana (X1-3) sebesar 0,921, Persuasi yang Efektif (X1-4) sebesar 0,773, dan Keterlibatan dalam Inisiatif (X1-5) sebesar 0,927. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kepemimpinan Melayani memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepemimpinan Melayani (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya, Membangun kepercayaan dan hubungan yang kuat, Pengambilan keputusan dengan bijaksana, Persuasi yang Efektif, dan Keterlibatan dalam Inisiatif.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Pemberdayaan Psikologi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Pemberdayaan Psikologi direfleksikan melalui empat indikator yaitu: Relevansi pekerjaan dengan nilai, Inisiatif dan pengambilan keputusan, Kemampuan Mengatasi Tantangan, dan Kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Pemberdayaan Psikologi sebagai berikut:

Tabel 4.7  
 Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Pemberdayaan Psikologi

No	Indikator	Outer Loadings	P Value
1	Relevansi pekerjaan dengan nilai	0.812	0.000
2	Inisiatif dan pengambilan keputusan	0.817	0.000
3	Kemampuan Mengatasi Tantangan	0.844	0.000
4	Kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi	0.830	0.000

Tabel di atas menunjukkan nilai loading faktor pada indikator Relevansi pekerjaan dengan nilai (Y1-1) sebesar 0,812, Inisiatif dan pengambilan keputusan (Y1-2) sebesar 0,817, Kemampuan Mengatasi Tantangan (Y1-3) sebesar 0,844, dan Kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi (Y1-4) sebesar 0,830. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator Pemberdayaan Psikologi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Pemberdayaan Psikologi (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Relevansi pekerjaan dengan nilai, Inisiatif dan pengambilan keputusan, Inisiatif dan pengambilan keputusan, dan Kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Penataan Ulang Pekerjaan

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Penataan Ulang Pekerjaan (Y2) direfleksikan melalui tiga indikator yaitu: Modifikasi Tugas Harian (Y2-1); Penguatan Hubungan Kerja (Y2-2), dan Perubahan Persepsi

Pekerjaan (Y2-3). Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Penataan Ulang Pekerjaan sebagai berikut:

Tabel 4.8  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Penataan Ulang Pekerjaan

No	Indikator	Outer Loading	P Value
1)	Modifikasi Tugas Harian	0.830	0.000
2)	Penguatan Hubungan Kerja	0.831	0.000
3)	Perubahan Persepsi Pekerjaan	0.832	0.000

Tabel di atas menyajikan nilai loading faktor untuk indikator Modifikasi Tugas Harian (Y2-1) sebesar 0,830; Penguatan Hubungan Kerja (Y2-2) sebesar 0,831, dan Perubahan Persepsi Pekerjaan (Y2-3) sebesar 0,832. Hal ini berarti bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Penataan Ulang Pekerjaan memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Penataan Ulang Pekerjaan (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Modifikasi Tugas Harian, Penguatan Hubungan Kerja, dan Perubahan Persepsi Pekerjaan.

#### 4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Perilaku Kerja Inovatif

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Perilaku Kerja Inovatif direfleksikan melalui tiga indikator yaitu: Jumlah ide baru (Y3-1), Kemampuan mengkomunikasikan ide (Y3-2), dan Tingkat keberhasilan

dalam menerapkan ide (Y3-3). Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Perilaku Kerja Inovatif sebagai berikut:

Tabel 4.9  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Perilaku Kerja Inovatif

No	Indikator	Outer Loadings	P Value
1	Jumlah ide baru	0.853	0.000
2	Kemampuan mengkomunikasikan ide	0.860	0.000
3	Tingkat keberhasilan dalam menerapkan ide	0.849	0.000

Pada tabel di atas dapat diketahui besarnya loading faktor untuk indikator Jumlah ide baru (Y3-1) sebesar 0,853, Kemampuan mengkomunikasikan ide (Y3-2) sebesar 0,860, dan Tingkat keberhasilan dalam menerapkan ide (Y3-3) sebesar 0,849. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Penataan Ulang Pekerjaan memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Perilaku Kerja Inovatif (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Jumlah ide baru, Kemampuan mengkomunikasikan ide, dan Tingkat keberhasilan dalam menerapkan ide.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### 4.3.2. Discriminant Validity

*Discriminant validity* yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract (AVE)* dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.10  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Kepemimpinan Melayani	Pemberdayaan Psikologi	Penataan ulang pekerjaan	Perilaku Kerja Inovatif
Kepemimpinan Melayani	0.854			
Pemberdayaan Psikologi	0.657	0.826		
Penataan ulang pekerjaan	0.648	0.658	0.831	
Perilaku Kerja Inovatif	0.628	0.587	0.720	0.854

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.10 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima

karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

## 2. Hasil Uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.11  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Kepemimpinan Melayani	Pemberdayaan Psikologi	Penataan ulang pekerjaan	Perilaku Kerja Inovatif
Kepemimpinan Melayani				
Pemberdayaan Psikologi	0.751			
Penataan ulang pekerjaan	0.777	0.808		
Perilaku Kerja Inovatif	0.736	0.703	0.842	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk



dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

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

	Kepemimpinan Melayani	Pemberdayaan Psikologi	Penataan ulang pekerjaan	Perilaku Kerja Inovatif
X11	0.722	0.515	0.600	0.624
X12	0.907	0.557	0.491	0.463
X13	0.921	0.575	0.555	0.516
X14	0.773	0.567	0.567	0.552
X15	0.927	0.581	0.553	0.529
Y11	0.529	0.812	0.488	0.443
Y12	0.511	0.817	0.494	0.475
Y13	0.566	0.844	0.586	0.536
Y14	0.559	0.830	0.594	0.479
Y21	0.561	0.586	0.830	0.567
Y22	0.584	0.560	0.831	0.574
Y23	0.472	0.495	0.832	0.653
Y31	0.556	0.452	0.639	0.853
Y32	0.532	0.453	0.602	0.860
Y33	0.521	0.595	0.603	0.849

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil

pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

#### 4.3.3. Pengujian Realibilitas

Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur konsistensi kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Ukuran reliabilitas dapat dilihat dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Composite Reliability*.

*Composite reliability* menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai  $AVE > 0,5$  maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha*  $> 0,70$  maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan Melayani	0.904	0.930	0.730
Pemberdayaan Psikologi	0.845	0.895	0.682
Penataan ulang pekerjaan	0.777	0.870	0.691
Perilaku Kerja Inovatif	0.815	0.890	0.730

Tabel 4.13 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk  $> 0,5$ , nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk  $> 0,7$ .

Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghozali (2011) maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai  $> 0,70$ , dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability*  $> 0,7$  artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi nyata pada obyek yang diteliti.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-

indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

#### 4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

##### a. R square

*R square* menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.14  
Nilai R-Square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Pemberdayaan Psikologi	0.431	0.426
Penataan ulang_pekerjaan	0.432	0.427
Perilaku Kerja Inovatif	0.541	0.532

Koefisien determinasi (R-square) Perilaku Kerja Inovatif yang didapatkan dari model sebesar 0,541 artinya variabel Perilaku Kerja Inovatif dapat dijelaskan 54,1% oleh variabel Kepemimpinan Melayani, Pemberdayaan Psikologi, dan Penataan Ulang Pekerjaan. Sedangkan sisanya 45,9 %

dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,541) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Kepemimpinan Melayani, Pemberdayaan Psikologi dan Penataan Ulang Pekerjaan memberikan pengaruh terhadap variabel Perilaku Kerja Inovatif pada kategori yang sedang.

Nilai R square Pemberdayaan Psikologi sebesar 0,431 artinya Pemberdayaan Psikologi dapat dijelaskan 43,1% oleh variabel Kepemimpinan Melayani, sedangkan sisanya 56,9 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,431) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Kepemimpinan Melayani memberikan pengaruh terhadap variabel Pemberdayaan Psikologi pada kategori sedang.

Nilai R square Penataan Ulang Pekerjaan sebesar 0,432 artinya Penataan Ulang Pekerjaan dapat dijelaskan 43,2% oleh variabel Kepemimpinan Melayani, sedangkan sisanya 56,8 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,422) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Pemberdayaan Psikologi memberikan pengaruh terhadap variabel Penataan Ulang Pekerjaan pada kategori sedang.

b. Q square

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi

parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q<sup>2</sup>) menurut Ghozali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15  
Nilai Q-square

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Perilaku Kerja Inovatif	336.000	209.952	0.375

Nilai Q-square (Q<sup>2</sup>) untuk variabel Perilaku Kerja Inovatif sebesar 0,375 yang menunjukkan nilai Q square lebih besar dari 0,35, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

#### **4.5. Hasil Pengujian Hipotesis**

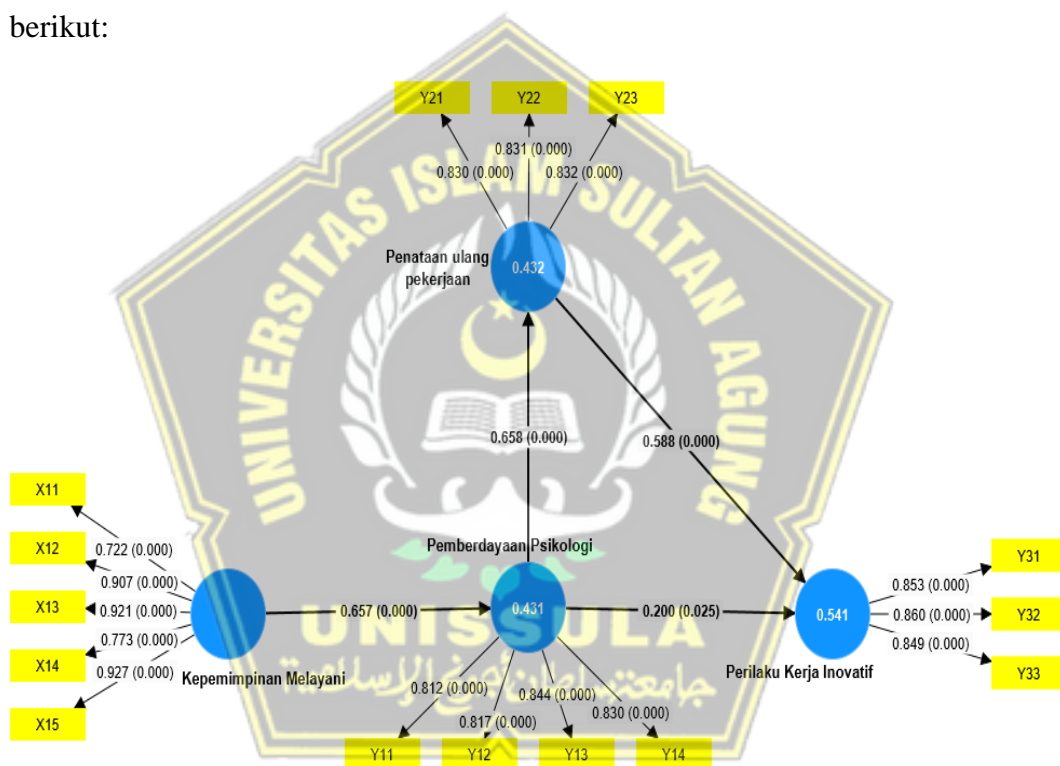
##### **4.5.1 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah



dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Perilaku Kerja Inovatif, Kepemimpinan Melayani terhadap Pemberdayaan Psikologi .

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.

Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

#### 4.5.2 Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi

antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.16  
Hasil Uji Multikolinieritas

Konstruk	VIF
Kepemimpinan Melayani -> Pemberdayaan Psikologi	1.000
Pemberdayaan Psikologi -> Penataan ulang_pekerjaan	1.000
Pemberdayaan Psikologi -> Perilaku Kerja Inovatif	1.762
Penataan ulang_pekerjaan -> Perilaku Kerja Inovatif	1.762

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

#### 4.5.3 Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.17  
*Path Coefficients*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kepemimpinan Melayani -> Pemberdayaan Psikologi	0.657	0.655	0.068	9.617	0.000
Pemberdayaan Psikologi -> Penataan ulang_pekerjaan	0.658	0.656	0.058	11.420	0.000
Pemberdayaan Psikologi -> Perilaku Kerja Inovatif	0.200	0.197	0.089	2.250	0.025
Penataan ulang_pekerjaan -> Perilaku Kerja Inovatif	0.588	0.588	0.091	6.441	0.000

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2024)

Hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

1. **Pengujian Hipotesis 1:**

H1: *kepemimpinan melayani berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan psikologis*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,657. Nilai tersebut membuktikan Kepemimpinan Melayani berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Psikologi yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (9,617) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Melayani terhadap Pemberdayaan Psikologi. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa '*kepemimpinan melayani berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan psikologis*' dapat **diterima**.

## 2. Pengujian Hipotesis 2:

*H2: pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap penataan ulang pekerjaan*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,658. Nilai tersebut membuktikan Kepemimpinan Melayani berpengaruh positif terhadap penataan ulang pekerjaan pegawai yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (11,420) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *pemberdayaan psikologis* terhadap penataan ulang pekerjaan pegawai. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa '*pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap penataan ulang pekerjaan*' dapat **diterima**.

## 3. Pengujian Hipotesis 3:

*H3: Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,200. Nilai tersebut membuktikan Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,250) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,025) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Pemberdayaan psikologis terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Dengan demikian

hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ‘*Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif*’ dapat **diterima**.

#### 4. Pengujian Hipotesis 4:

*H4: Penataan Ulang Pekerjaan berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,588. Nilai tersebut membuktikan Penataan Ulang Pekerjaan berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (6,441) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Penataan Ulang Pekerjaan terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Dengan demikian hipotesis keempat dapat **diterima**.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.18  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T statistics	P-value	Keterangan
1	Kepemimpinan melayani berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan psikologis	$t_{hitung} (9,617) > t_{tabel} (1,96)$	0,000	Diterima
2	pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap penataan ulang pekerjaan	$t_{hitung} (11,420) > t_{tabel} (1,96)$	0,000	Diterima

No	Hipotesis	T statistics	P-value	Keterangan
3	Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif	t hitung (2,250) > t tabel (1,96)	0,025	Diterima
4	Penataan Ulang Pekerjaan berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif	t hitung (6,441) > t tabel (1,96)	0,000	Diterima

#### 4.6. Pembahasan

##### 4.6.1. Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Pemberdayaan Psikologis

Kepemimpinan melayani terbukti mampu mempengaruhi pemberdayaan psikologi pada pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, dapat diartikan bahwa dengan kepemimpinan Kepala Kantor yang mampu menempatkan diri, memproyeksi dan melayani kebutuhan bawahannya akan meningkatkan tingkat *feedback* yang dapat diberikan oleh pegawai kepada kepala kantor pada khususnya atau kepada kantor pada umumnya. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu seperti Alex, 2017; Khan et al., 2021 dimana perilaku melayani kepemimpinan yang melayani dapat mengarah pada pemberdayaan psikologis karyawan.

Variabel Kepemimpinan Melayani diukur menggunakan lima indikator utama, yaitu: kerja keras dalam memenuhi kebutuhan bawahan, pembangunan kepercayaan dan hubungan yang kuat, pengambilan keputusan yang bijaksana, persuasi yang efektif, dan keterlibatan dalam inisiatif. Sementara itu, variabel Pemberdayaan Psikologi diukur melalui



empat indikator, yaitu: relevansi pekerjaan dengan nilai, inisiatif dan pengambilan keputusan, kemampuan mengatasi tantangan, dan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pengukuran variabel Kepemimpinan Melayani dengan nilai loading tertinggi adalah keterlibatan pemimpin dalam inisiatif, sementara pada Pemberdayaan Psikologi, kemampuan SDM dalam mengatasi tantangan menjadi indikator dengan nilai loading tertinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa ketika pegawai merasakan kepala kantor terlibat aktif dalam berbagai inisiatif, kemampuan mereka untuk menghadapi dan mengatasi tantangan juga meningkat. Di sisi lain, indikator dengan nilai loading terendah pada Kepemimpinan Melayani adalah kerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahan, dan pada Pemberdayaan Psikologi, inisiatif dan pengambilan keputusan memiliki nilai loading terendah. Ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya dapat mendorong peningkatan inisiatif dan kemampuan bawahan dalam mengambil keputusan.

Temuan ini menegaskan bahwa aspek keterlibatan kepala kantor dalam inisiatif memiliki dampak yang paling kuat terhadap kemampuan pegawai dalam mengatasi tantangan yang mereka hadapi di lingkungan kerja KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Keterlibatan ini mungkin mencerminkan perhatian, komunikasi dan partisipasi langsung dari kepala kantor dalam berbagai upaya strategis dan operasional, yang pada akhirnya membangun kepercayaan dan memberi motivasi kepada para bawahannya

untuk lebih proaktif dalam berinisiatif dan pengambilan keputusan untuk menghadapi hambatan yang muncul.

#### **4.6.2. Pengaruh Pemberdayaan psikologi terhadap penataan ulang pekerjaan**

Pemberdayaan psikologi mampu mempengaruhi penataan ulang pekerjaan, memberikan pengertian pegawai yang diberdayakan secara psikologis lebih mungkin untuk melakukan perilaku penataan ulang pekerjaan atau *job crafting* sebagaimana penelitian terdahulu yang menyatakan hal yang sama dimana karyawan yang diberdayakan secara psikologis menganggap diri mereka sebagai orang yang kompeten yang dapat mempengaruhi pekerjaan dan lingkungan kerja mereka dengan cara memfasilitasi perilaku kerja proaktif (Khan et al., 2021; Petrou et al., 2015; Tims et al., 2015).

Variabel Pemberdayaan Psikologis diukur melalui empat indikator utama: relevansi pekerjaan dengan nilai-nilai individu, inisiatif dan kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan mengatasi tantangan, dan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, variabel Penataan Ulang Pekerjaan diukur melalui tiga indikator: modifikasi tugas harian, penguatan hubungan kerja, dan perubahan persepsi terhadap pekerjaan.

Dalam penelitian ini indikator dengan nilai loading tertinggi pada Pemberdayaan Psikologis adalah kemampuan mengatasi tantangan,

sedangkan pada Penataan Ulang Pekerjaan, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah perubahan persepsi pekerjaan. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai dalam mengatasi tantangan, semakin positif perubahan persepsi mereka terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Di sisi lain, nilai loading terendah pada Pemberdayaan Psikologis adalah inisiatif dan pengambilan keputusan, sedangkan pada Penataan Ulang Pekerjaan, indikator dengan nilai loading terendah adalah modifikasi tugas harian. Ini menunjukkan bahwa peningkatan dalam inisiatif dan kemampuan pengambilan keputusan akan berkontribusi pada perbaikan dalam modifikasi tugas harian pegawai.

Ketika pegawai merasa mampu mengatasi tantangan yang mereka hadapi, persepsi mereka terhadap pekerjaan cenderung berubah menjadi lebih positif. Hasil ini disebabkan oleh rasa percaya diri yang meningkat dan kemampuan untuk melihat pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang lebih berarti dan relevan dengan tujuan organisasi. Perubahan persepsi ini pada akhirnya dapat mendorong pegawai untuk lebih proaktif dalam menyempurnakan cara mereka bekerja dan berkontribusi lebih besar terhadap organisasi.

Indikator inisiatif dan kemampuan pengambilan keputusan juga penting, dampaknya terhadap modifikasi tugas harian walau mungkin tidak sekuat pengaruh kemampuan mengatasi tantangan terhadap persepsi pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai yang lebih inisiatif dalam mengambil keputusan lebih cenderung memodifikasi cara mereka

menjalankan tugas harian agar lebih efisien dan efektif. Namun, agar modifikasi tugas harian ini benar-benar berhasil, perlu adanya dorongan yang kuat dari kemampuan untuk menghadapi tantangan, sehingga pegawai merasa didukung dan siap untuk membuat perubahan yang diperlukan.

#### **4.6.3. Pengaruh pemberdayaan psikologi terhadap perilaku kerja inovatif**

Sesuai dengan penelitian pada KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang menunjukkan bahwa dengan pemberdayaan psikologi yang dilaksanakan di kantor kepada para pegawai telah menciptakan ekosistem kerja yang optimal sehingga para pegawai mampu berkolaborasi untuk mencari ide dan inovasi baru dalam melaksanakan tugas-tugas kantor. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa hasil model struktural menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis secara signifikan berhubungan dengan perilaku kerja inovatif (Abd Rahman & Ramli, 2013; Helmy et al., 2019; Khan et al., 2022).

Dalam penelitian ini, Pemberdayaan Psikologis diukur melalui empat indikator: relevansi pekerjaan dengan nilai individu, inisiatif dan pengambilan keputusan, kemampuan mengatasi tantangan, dan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, Perilaku Kerja Inovatif diukur melalui tiga indikator: jumlah ide baru yang dihasilkan, kemampuan mengkomunikasikan ide, dan tingkat keberhasilan dalam menerapkan ide.

Indikator Pemberdayaan Psikologis yang memiliki nilai loading tertinggi adalah kemampuan mengatasi tantangan, sedangkan pada Perilaku Kerja Inovatif, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah kemampuan mengkomunikasikan ide. Ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan seseorang dalam mengatasi tantangan, semakin baik pula kemampuan mereka dalam mengkomunikasikan ide. Sebaliknya, nilai loading terendah pada Pemberdayaan Psikologis ditemukan pada inisiatif dan pengambilan keputusan, sementara pada Perilaku Kerja Inovatif, nilai loading terendah adalah jumlah ide baru yang dihasilkan. Ini menunjukkan bahwa peningkatan inisiatif dan kemampuan pengambilan keputusan akan berkontribusi pada peningkatan jumlah ide baru yang dihasilkan oleh individu.

Penting untuk digaribawahi tentang pentingnya pemberdayaan psikologis dalam mendorong perilaku kerja yang inovatif di lingkungan kerja. Ketika individu merasa mampu menghadapi dan mengatasi tantangan yang ada, mereka cenderung lebih percaya diri dan proaktif dalam menyampaikan ide-ide mereka. Kemampuan mengkomunikasikan ide secara efektif sangat penting dalam organisasi yang ingin tetap kompetitif dan berinovasi secara berkelanjutan. Ini karena ide-ide yang dikomunikasikan dengan baik memiliki peluang lebih besar untuk didengar, diterima, dan diimplementasikan, sehingga menghasilkan solusi inovatif yang dapat membawa perubahan positif. Individu yang berani mengambil inisiatif dan membuat keputusan cenderung lebih aktif dalam menghasilkan

ide-ide baru yang relevan dan dapat diimplementasikan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan jumlah ide baru yang dihasilkan dalam organisasi, penting untuk mendorong para pegawai agar lebih berinisiatif dan berani dalam pengambilan keputusan.

#### **4.6.4. Pengaruh penataan ulang pekerjaan terhadap perilaku kerja inovatif**

Memberikan kesempatan pegawai untuk melakukan penataan ulang pekerjaannya akan mendorong pegawai untuk memikirkan ide dan inovasi yang terbaik untuk dirinya, kemudian mengkomunikasikan dan mengimplementasikan sehingga ide tersebut dapat direalisasikan dalam dunia kerja. Hal ini menunjukkan bahwa penataan ulang pekerjaan, memiliki korelasi positif dengan perilaku kerja inovatif sesuai dengan hasil penelitian Supriyanto et al., 2020 dan Guo et al., 2023.

Penataan Ulang Pekerjaan diukur melalui tiga indikator utama: Modifikasi Tugas Harian, Penguatan Hubungan Kerja, dan Perubahan Persepsi Pekerjaan. Sementara itu, Perilaku Kerja Inovatif diukur melalui tiga indikator yaitu: jumlah ide baru yang dihasilkan, kemampuan mengkomunikasikan ide, dan tingkat keberhasilan dalam menerapkan ide.

Indikator Penataan Ulang Pekerjaan yang memiliki nilai loading tertinggi adalah Perubahan Persepsi Pekerjaan, sedangkan indikator Pemberdayaan Psikologi dengan nilai loading tertinggi adalah Kemampuan Mengatasi Tantangan. Ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan seseorang dalam mengatasi tantangan, semakin baik pula persepsi mereka terhadap pekerjaan. Sebaliknya, indikator dengan nilai loading terendah



pada Pemberdayaan Psikologi adalah inisiatif dan pengambilan keputusan, sedangkan pada Penataan Ulang Pekerjaan adalah Modifikasi Tugas Harian. Ini menunjukkan bahwa semakin baik inisiatif dan kemampuan pengambilan keputusan, semakin baik pula modifikasi tugas harian.

Ketika pegawai diberi kesempatan untuk menata ulang pekerjaan mereka, terutama dalam hal modifikasi tugas harian, penguatan hubungan kerja, dan perubahan persepsi terhadap pekerjaan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berinovasi. Perubahan persepsi terhadap pekerjaan, yang tercermin sebagai indikator dengan nilai loading tertinggi, menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki pandangan yang lebih positif dan lebih relevan terhadap pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih berani dan kreatif dalam mengemukakan ide-ide baru.

Pegawai yang memiliki keterampilan dalam mengatasi tantangan cenderung lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan, yang pada gilirannya meningkatkan persepsi positif mereka terhadap pekerjaan dan meningkatkan perilaku inovatif. Modifikasi tugas harian tetap merupakan aspek penting dalam penataan ulang pekerjaan yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Dengan meningkatkan inisiatif dan kemampuan pengambilan keputusan, karyawan dapat lebih mudah menyesuaikan tugas-tugas harian mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik dan lebih inovatif.

#### **4.6.5. Analisis Pengaruh Tidak Langsung**

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Kepemimpinan Melayani

terhadap variabel Perilaku Kerja Inovatif melalui variabel intervening, yaitu variabel pemberdayaan psikologi serta penataan ulang pekerjaan. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.19

Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Jalur	Koefisien	T statistics	P values	Keterangan
Kepemimpinan Melayani -> Pemberdayaan Psikologi -> Perilaku Kerja Inovatif	0.131	2.087	0.037	Signifikan
Kepemimpinan Melayani -> Pemberdayaan Psikologi -> Penataan ulang pekerjaan -> Perilaku Kerja Inovatif	0.254	4.048	0.000	Signifikan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji intervening pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologi adalah 0,131. Pada uji signifikansi didapatkan nilai t-hitung 2,087 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,037 < 0,05$ . Artinya, dari pengujian tersebut diketahui bahwa pemberdayaan psikologi secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif.

Pada hasil lainnya, dapat diketahui besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologi dan Penataan ulang pekerjaan adalah 0,254. Pada uji signifikansi didapatkan nilai t-hitung 4,048 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,000 < 0,05$ . Artinya, pemberdayaan psikologi dan penataan ulang pekerjaan secara

signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif.

Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologi dan penataan ulang pekerjaan lebih besar (0,254) dibanding pengaruh tidak langsung kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologi. Artinya, pemberdayaan psikologi dan penataan ulang pekerjaan merupakan dua variabel yang berperan penting dalam memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif.



## BAB V PENUTUP

### 5.1. Simpulan

#### 5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan Riset Gap Penelitian terdahulu terkait peran kepemimpinan pelayanan berhubungan dengan perilaku kerja inovatif karyawan, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “Bagaimanakah peningkatan perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologis dan penataan ulang pekerjaan yang didukung dengan kepemimpinan melayani?”.

Jawaban hasil penelitian terhadap masalah penelitian adalah sebagaimana berikut :

1. Persepsi karyawan terhadap penerapan kepemimpinan yang melayani dapat memperkuat pemberdayaan psikologis mereka. Semakin baik persepsi karyawan akan implementasi kepemimpinan yang melayani akan semakin baik pemberdayaan psikologis nya.
2. Pemberdayaan psikologis terbukti meningkatkan penataan ulang pekerjaan. Semakin besar pemberdayaan psikologis yang dirasakan oleh karyawan, semakin baik mereka dalam menerima perubahan dalam tugas dan tanggung jawab pekerjaan.
3. Pemberdayaan psikologis terbukti meningkatkan perilaku kerja inovatif mereka. Pemberdayaan psikologis yang lebih kuat pada karyawan akan meningkatkan perilaku kerja inovatif mereka.

4. Penataan ulang pekerjaan yang efektif akan mendorong perilaku kerja inovatif yang lebih baik di antara karyawan. Ketika tugas dan tanggung jawab pekerjaan diatur ulang dengan efisien maka karyawan cenderung lebih kreatif dan aktif dalam menciptakan serta menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan mereka.

#### 5.1.2. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian empiris dalam penelitian ini maka kesimpulan pembuktian hypothesis adalah sebagaimana berikut :

1. Kepemimpinan melayani berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan psikologis
2. pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap penataan ulang pekerjaan
3. Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif
4. Penataan Ulang Pekerjaan berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif

#### **5.2. Implikasi Teoritis**

Hasil pembuktian hipotesis pertama dalam penelitian ini menekankan pentingnya peran pemimpin yang tidak hanya memenuhi kebutuhan bawahannya, tetapi juga terlibat aktif dalam inisiatif yang mendorong kemampuan bawahannya dalam menghadapi tantangan, berinovasi, dan membuat keputusan yang efektif. Pemberdayaan psikologis yang baik tidak

hanya meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi tantangan, tetapi juga mengubah persepsi mereka terhadap pekerjaan menjadi lebih positif dan mendorong inisiatif dalam memodifikasi tugas sehari-hari. Ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis adalah faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, di mana karyawan merasa memiliki kendali dan mampu melakukan perubahan bermakna dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pemberdayaan psikologis tidak hanya meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi tantangan, tetapi juga berperan penting dalam memperkuat perilaku kerja yang inovatif. Dengan memberikan dukungan dan pemberdayaan yang tepat kepada karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif, di mana ide-ide baru tidak hanya dihasilkan tetapi juga dikomunikasikan dan diterapkan dengan sukses, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi di pasar yang terus berkembang. Dengan memberikan kebebasan dan dukungan kepada karyawan untuk menata ulang pekerjaan mereka, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan inovatif, mendorong karyawan untuk terus berinovasi dan memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan organisasi.



### **5.3. Implikasi Manajerial**

1. Nilai loading indikator variabel Kepemimpinan Melayani menunjukkan bahwa Keterlibatan dalam inisiatif memiliki nilai tertinggi, sementara kesediaan pemimpin untuk bekerja keras memenuhi kebutuhan bawahannya memiliki nilai terendah. Hasil ini mengimplikasikan bahwa untuk memperkuat implementasi Kepemimpinan Melayani, organisasi perlu mempertahankan keterlibatan aktif para pemimpin dalam mengambil inisiatif yang berdampak pada tim. Selain itu, perlu ada upaya untuk meningkatkan kesediaan pemimpin dalam memenuhi kebutuhan bawahan, yang dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan yang menekankan pentingnya empati dan pelayanan kepada bawahan, pemberian feedback yang konstruktif, serta penetapan sistem penghargaan yang menghargai pemimpin yang proaktif dalam mendukung kebutuhan tim mereka. Dengan demikian, organisasi dapat membangun budaya kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada inisiatif strategis, tetapi juga pada pemenuhan kebutuhan individu dalam tim, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keseluruhan.
2. Nilai loading indikator variabel Pemberdayaan Psikologi menunjukkan bahwa Kemampuan Mengatasi Tantangan memiliki nilai tertinggi, sementara Inisiatif dan Pengambilan Keputusan memiliki nilai terendah. Hasil ini mengimplikasikan bahwa untuk meningkatkan Pemberdayaan Psikologi secara keseluruhan, organisasi harus mempertahankan fokus pada pengembangan kemampuan karyawan dalam menghadapi dan

mengatasi tantangan yang kompleks. Di saat yang sama, perlu ada upaya untuk memperkuat inisiatif dan pengambilan keputusan di kalangan karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan khusus yang menekankan pengembangan keterampilan berpikir kritis dan pengambilan keputusan yang cepat dan efektif. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk mengambil inisiatif, misalnya melalui pemberian wewenang yang lebih besar, penghargaan untuk ide-ide inovatif, serta mendorong kolaborasi antar tim, juga dapat menjadi strategi yang efektif. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan tidak hanya mampu mengatasi tantangan, tetapi juga proaktif dalam mengambil keputusan dan memimpin inisiatif yang berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

3. Nilai loading indikator Penataan Ulang Pekerjaan menunjukkan bahwa Perubahan Persepsi Pekerjaan memiliki nilai tertinggi, sementara Modifikasi Tugas Harian memiliki nilai terendah. Hasil ini mengimplikasikan bahwa untuk meningkatkan efisiensi Penataan Ulang Pekerjaan, organisasi perlu mempertahankan fokus pada perubahan persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka, sambil meningkatkan efektivitas dalam memodifikasi tugas harian. Ini dapat dilakukan dengan cara memberikan program pelatihan dan pengembangan yang membantu karyawan melihat pekerjaan mereka dari perspektif yang lebih positif dan bermakna, sehingga mereka merasa lebih terlibat dan termotivasi. Selain itu, organisasi perlu mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam

mengidentifikasi dan mengimplementasikan perubahan kecil namun signifikan dalam tugas harian mereka, misalnya dengan memberikan ruang untuk eksperimen atau inisiatif individu, serta menetapkan sistem yang memungkinkan penyesuaian tugas secara fleksibel sesuai kebutuhan dan kemampuan karyawan. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya memperkuat persepsi positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, tetapi juga meningkatkan adaptabilitas dan produktivitas melalui modifikasi tugas yang lebih efektif dan berkelanjutan.

4. Nilai loading indikator variabel Perilaku Kerja Inovatif menunjukkan bahwa Kemampuan Mengkomunikasikan Ide memiliki nilai tertinggi, sementara Jumlah Ide Baru memiliki nilai terendah. Hasil ini mengimplikasikan bahwa untuk meningkatkan Perilaku Kerja Inovatif, organisasi harus mempertahankan fokus pada kemampuan karyawan dalam mengkomunikasikan ide-ide mereka secara efektif, sekaligus mendorong peningkatan jumlah ide baru yang dihasilkan. Ini dapat dilakukan dengan cara menciptakan budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif, di mana ide-ide baru dapat dengan mudah dibagikan dan didiskusikan tanpa rasa takut akan penolakan. Selain itu, organisasi dapat mengadakan sesi brainstorming rutin, workshop kreatif, atau program inovasi yang memberikan insentif bagi karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru. Penggunaan platform digital atau alat kolaborasi online juga dapat membantu mempercepat proses berbagi dan mengembangkan ide. Dengan strategi ini, organisasi tidak hanya mempertahankan kemampuan

komunikasi yang kuat, tetapi juga meningkatkan kuantitas ide baru yang dapat diterjemahkan menjadi inovasi nyata dan berkontribusi pada pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

1. Nilai R square untuk Pemberdayaan Psikologi dan Penataan Ulang Pekerjaan yang berada dalam rentang kategori sedang menunjukkan bahwa masih ada faktor lain di luar variabel Kepemimpinan Melayani yang dapat memengaruhi Pemberdayaan Psikologi dan Penataan Ulang Pekerjaan.
2. Penelitian hanya dilakukan pada pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, sehingga mungkin kurang dapat digeneralisasikan dengan baik di organisasi lainnya.

#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

1. Penelitian selanjutnya dapat mengkaji kembali variabel Pemberdayaan Psikologi dan Penataan Ulang Pekerjaan dengan mempertimbangkan antecedent berupa gaya kepemimpinan lain yang lebih relevan atau variabel tambahan untuk memperoleh pengaruh yang lebih optimal.
2. Desain penelitian longitudinal juga dianjurkan untuk memantau perubahan variabel dari waktu ke waktu, memberikan wawasan tentang dampak jangka panjang dan dinamika variabel.

## Daftar Pustaka

- Abd Rahman, R., & Ramli, R. (2013). Average concept of crossover operator in real coded genetic algorithm. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 63(15), 73–77. <https://doi.org/10.7763/IPEDR>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). 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>
- Alex, N. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62.
- 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.
- 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>
- Asurakkody, T. A., & Kim, S. H. (2020). Effects of knowledge sharing behavior on innovative work behavior among nursing Students: Mediating role of Self-leadership. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 12. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100190>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Bavik, A., Bavik, Y. L., & Tang, P. M. (2017). Servant Leadership, Employee Job Crafting, and Citizenship Behaviors: A Cross-Level Investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 364–373. <https://doi.org/10.1177/1938965517719282>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), Purpose. *Purpose and Meaning in the Workplace (Pp.*, 81–104. <https://doi.org/10.1007/s10894-015-9888-5>
- Brewer, C. (2010). *Servant Leadership: A Review of Literature*. IV(2), 1–8.
- Cai, C. W. (2018). Disruption of financial intermediation by FinTech: a review on crowdfunding and blockchain. *Accounting and Finance*, 58(4), 965–992. <https://doi.org/10.1111/acfi.12405>



- 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>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Khalid Iqbal, M. (2019). The Impact of Servant Leadership on Employees' Innovative Work Behaviour-Mediating Role of Psychological Empowerment. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION*, 5(3), 10–21. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.53.1002>
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership: Essays*. Berrett-Koehler Publishers.
- Guo, Y., Jin, J., & Yim, S. H. (2023). Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Job Crafting. *Administrative Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/admsci13010004>
- Handoyo, S. (2010). PENGUKURAN SERVANT LEADERSHIP SEBAGAI ALTERNATIF Assessing Servant Leadership as Leadership Alternative in Higher Education at Organizational Change Era Abstract. *Makara, Sosial Humaniora*, 14(2), 130–140.
- 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.
- Jansen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287–302.
- Jong, J. P. J. de, & Hartog, D. N. Den. (2008). Innovative Work Behavior: Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, November, 1–27.
- 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. (2020a). 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>



- Khan, M. M., Mubarak, S., & Islam, T. (2020b). 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>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2021). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2022). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1037–1055. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>
- 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.
- Mahon, D. (2021). Can using a servant-leadership model of supervision mitigate against burnout and secondary trauma in the health and social care sector? *Leadership in Health Services*, 34(2), 198–214. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2021-0001>
- Pawar, A., Sudan, K., Satini, & Sunarsi, D. (2020). *Organizational Servant Leadership: A Systematic Literature Review for Implications in Business*. 1(2), 63–76.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470–480. <https://doi.org/10.1037/a0039003>
- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115(Icicies 2013), 387–393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
- Schachler, V., Epple, S. D., Clauss, E., Hoppe, A., Slemph, G. R., & Ziegler, M. (2019). Measuring job crafting across cultures: Lessons learned from comparing a German and an Australian sample. *Frontiers in Psychology*, 10(MAY). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00991>
- Slemph, G. R., & Vella-brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(February 2017), 126–146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>

- Stone, S. (2017). Servant Leadership: An Ancient Style with 21st Century Relevance. *Revista de Management Comparat Internațional*, 18(4), 350–361.
- Supriyanto, A. S., Sujianto, A. E., & Ekowati, V. M. (2020a). 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>
- Supriyanto, A. S., Sujianto, A. E., & Ekowati, V. M. (2020b). 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>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Uen, J. F., Vandavasi, R. K. K., Lee, K., Yepuru, P., & Saini, V. (2021). Job crafting and psychological capital: a multi-level study of their effects on innovative work behaviour. *Team Performance Management*, 27(1–2), 145–158. <https://doi.org/10.1108/TPM-08-2020-0068>
- Wang, H., Li, P., & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1–28. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218016>
- Wang, Z., Guan, C., Cui, T., Cai, S., & Liu, D. (2021). Servant Leadership, Team Reflexivity, Coworker Support Climate, and Employee Creativity: A Multilevel Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(4), 465–478. <https://doi.org/10.1177/15480518211010769>
- Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 505–518. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0499>
- 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>