

# **PERAN WORK LIFE BALANCE : IKLIM ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF**

## **Tesis**

**Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang**



**Disusun Oleh :  
Ferry Armanda  
NIM. 20402400179**

**Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Islam Sultan Agung  
Semarang  
2025**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**PERAN WORK LIFE BALANCE : IKLIM ORGANISASI TERHADAP  
PERILAKU KERJA INOVATIF**

Disusun Oleh :

**Ferry Armanda**

**NIM. 20402400179**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, 4 Juli 2025  
Pembimbing,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Widodo", is placed over a faint, light blue rectangular stamp.

**Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si**  
**NIK. 210499045**

## LEMBAR PENGUJIAN

### PERAN WORK LIFE BALANCE : IKLIM ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF

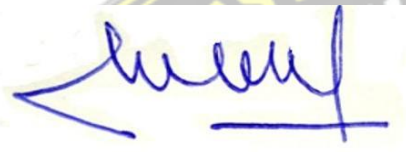
Disusun oleh:  
**Ferry Armanda**  
**NIM. 20402400179**

Telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 14 Juli 2025

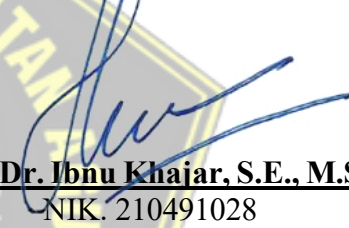
#### Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I



**Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.**  
NIK. 210499045



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
NIK. 210491028

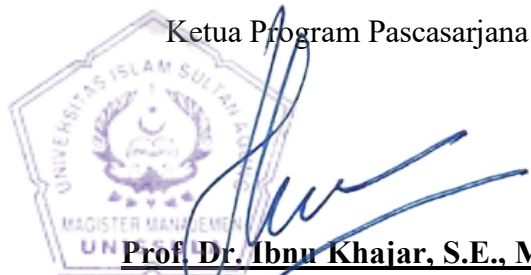
Penguji II



**Prof. Dr. Heru Sulistyvo, S.E., M.Si.**  
NIK. 210493032

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen  
tanggal 14 Juli 2025

Ketua Program Pascasarjana



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Ferry Armanda

NIM : 20402400179

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran *Work Life Balance* : Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme 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.

Pembimbing



**Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.**  
NIK. 210499045

Semarang, 14 Juli 2025

Yang menyatakan,



**Ferry Armanda**  
NIM. 20402400179

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Ferry Armanda  
NIM : 20402400179  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

### **PERAN WORK LIFE BALANCE : IKLIM ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi 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 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 14 Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



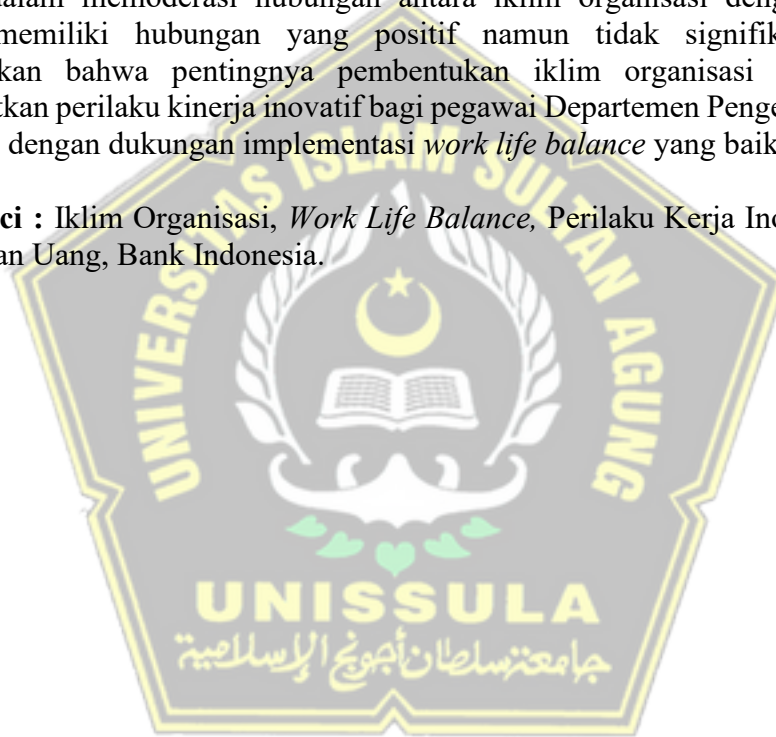
**Ferry Armanda**

NIM. 20402400179

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui bagaimana iklim organisasi dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif, dengan *work life balance* sebagai variabel moderasi untuk mengetahui seberapa besar perannya dapat mempengaruhi hubungan antara variabel iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai organik Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia dengan sampel 146 responden dan proses pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik proporsional random sampling dan proses data analisis menggunakan *software* SmartPLS 4.0 untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Dan peran *work life balance* dalam memoderasi hubungan antara iklim organisasi dengan perilaku kerja inovatif memiliki hubungan yang positif namun tidak signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pentingnya pembentukan iklim organisasi yang ideal untuk meningkatkan perilaku kinerja inovatif bagi pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia, dengan dukungan implementasi *work life balance* yang baik.

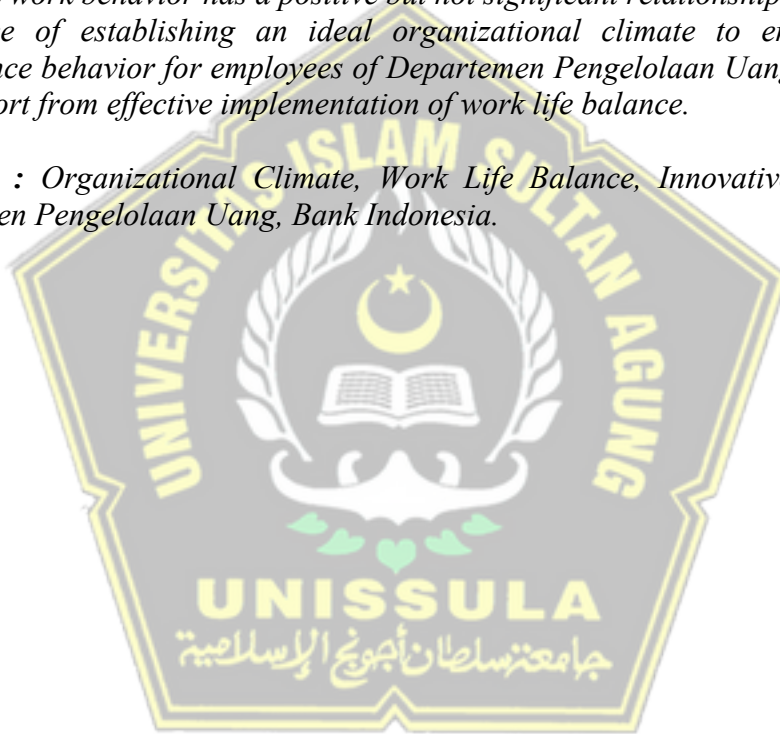
**Kata kunci :** Iklim Organisasi, *Work Life Balance*, Perilaku Kerja Inovatif, Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia.



## ABSTRACT

*This research aims to analyze and understand how organizational climate influences innovative work behavior, with work life balance as a moderating variable to assess how significantly it can affect the relationship between organizational climate and innovative work behavior. The population in this study is the organic employees of Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia, with a sample of 146 respondents and data collection processed using a questionnaire with a Likert scale. The sampling technique used in this study is proportional random sampling, and the data analysis process employs SmartPLS 4.0 software to test the relationships between variables. The research results show that organizational climate has a significant influence on innovative work behavior. The role of work life balance in moderating the relationship between organizational climate and innovative work behavior has a positive but not significant relationship. This indicates the importance of establishing an ideal organizational climate to enhance innovative performance behavior for employees of Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia, with support from effective implementation of work life balance.*

**Keywords :** Organizational Climate, Work Life Balance, Innovative Work Behavior, Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia.





## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang selalu memberikan hidayah dan kemudahan dalam penyusunan tesis ini, Sehingga tesis yang berjudul, “Peran *Work Life Balance* : Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif” dapat selesai dengan baik dan tepat waktu. Tak lupa shalawat dan salam selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, beserta para keluarga, sahabat dan umatnya.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung (Unissula). Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung atau tidak langsung telah membantu, memberikan dukungan, bimbingan dan doa dalam penyelesaian karya ilmiah ini. Secara khusus penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si. – Dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan serta arahan dengan penuh kesabaran dalam proses penyusunan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyio, S.E., M.Si. – Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang selalu mendukung untuk perkembangan akademik mahasiswa
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. – Ketua Program Studi Magister Manajemen, yang selalu memberi semangat dan panduan dalam proses pembelajaran.
4. Seluruh Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah berbagi ilmu serta pengalaman dibidang manajemen.
5. Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah membantu dalam segala proses administratif serta dukungan demi kelancaran penelitian ini.
6. Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia, yang telah memfasilitasi dan memberi dukungan hingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Ibu dan Bapak Peneliti, Bapak Djumadi dan Ibu Sati Indayanti – orang tua tercinta yang selalu mengiri langkah penulis dengan segala doanya.

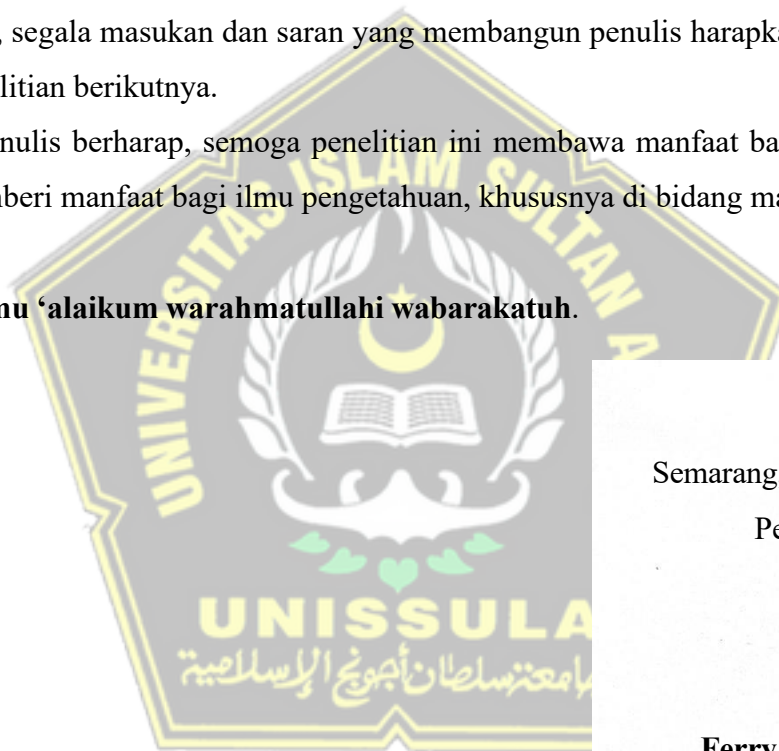


8. Pasangan dan Buah Hati Peneliti - Dyah Utami Pusparini, Sakha Zee A. dan Saffa Zea A., pendukung di barisan depan dalam proses penyelesaian tesis.
9. Kakak Peneliti, Linggar Tito – Terima kasih untuk pengalaman hidup yang memberi peneliti banyak pelajaran.
10. Rekan Seperjuangan Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Tahun 2024, khususnya kelas 80B – kita kuat jika bersama.

Semoga segala dukungan, kebaikan, ikhtiar dan tawakal dalam menuntut ilmu, dinilai sebagai ibadah oleh Allah SWT. Penulis menyadari tesis ini masih jauh dari sempurna, segala masukan dan saran yang membangun penulis harapkan untuk perbaikan pada penelitian berikutnya.

Penulis berharap, semoga penelitian ini membawa manfaat bagi dunia akademik serta memberi manfaat bagi ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen.

**Wassalamu ‘alaikum warahmatullahi wabarakatuh.**



Semarang, Juli 2025

Peneliti,

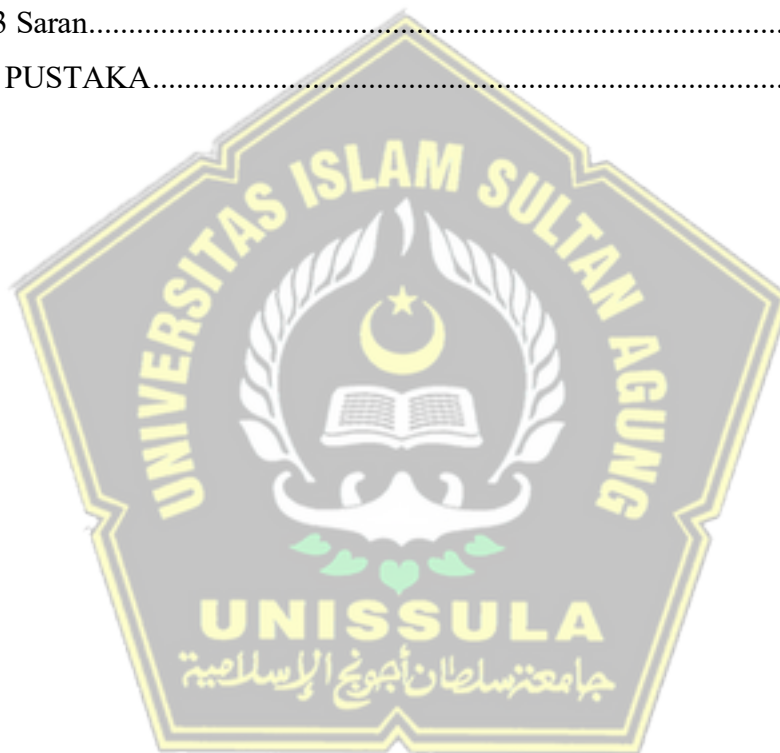
**Ferry Armanda**

Nim : 20402400179

## DAFTAR ISI

JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
LAMPIRAN .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Manfaat Penelitian .....	3
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	5
2.1 Iklim Organisasi .....	5
2.2 Work Life Balance .....	7
2.3 Perilaku Kerja Inovatif .....	9
2.4 Model Empirik Penelitian .....	11
BAB III METODE PENELITIAN .....	13
3.1 Jenis Penelitian .....	13
3.2 Populasi dan Sampel .....	14
3.3 Sumber dan Jenis Data .....	15
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	16
3.5 Variabel dan Indikator .....	16
3.6 Teknik Analisis .....	17

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	13
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	22
4.2 Deskripsi Data.....	23
4.3 Analisis Deskriptif Variabel .....	25
4.4 Analisis Partial Least Square (PLS) .....	30
4.5 Pembahasan.....	49
BAB V PENUTUP .....	52
5.1 Kesimpulan.....	52
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	52
5.3 Saran.....	53
DAFTAR PUSTAKA.....	56



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian .....	17
Tabel 4.1 Demografi Responden .....	24
Tabel 4.2 Deskriptif Variabel Iklim Organisasi .....	26
Tabel 4.3 Deskriptif Variabel <i>Work Life Balance</i> .....	28
Tabel 4.4 Deskriptif Variabel Perilaku Kerja Inovatif.....	29
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Iklim Organisasi .....	32
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel <i>Work Life Balance</i> .....	32
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Perilaku Kerja Inovatif.....	33
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Iklim Organisasi .....	34
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel <i>Work Life Balance</i> .....	35
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Perilaku Kerja Inovatif.....	35
Tabel 4.11 Nilai VIF.....	36
Tabel 4.12 Nilai Construct Reliability .....	37
Tabel 4.13 Nilai Average Variance Extracted (AVE).....	38
Tabel 4.14 Nilai Discriminant Validity .....	39
Tabel 4.15 Nilai <i>Cross Loading</i> Variabel Iklim Organisasi.....	40
Tabel 4.16 Nilai <i>Cross Loading</i> Variabel Perilaku Kerja Inovatif .....	41
Tabel 4.17 Nilai <i>Cross Loading</i> Variabel <i>Work Life Balance</i> .....	41
Tabel 4.18 Hasil Uji R-Square ( $R^2$ ).....	42
Tabel 4.19 Hasil Uji F-Square ( $F^2$ ).....	43
Tabel 4.20 Hasil Uji Q-Square ( $Q^2$ ) .....	44
Tabel 4.21 Nilai Average Variance Extracted (AVE) .....	45
Tabel 4.22 Hasil <i>Path Coefficients</i> .....	47

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian .....	12
Gambar 4.1 Model Uji <i>Convergent Validity</i> .....	31
Gambar 4.2 Model Uji <i>Convergent Validity</i> Tahap Kedua .....	34
Gambar 4.3 Diagram Model <i>Bootstrapping T Value</i> .....	46
Gambar 4.4 Diagram Model <i>Bootstrapping P Value Path Coefficient Direct Effects</i> .....	46



## LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	61
Lampiran 2. Output SmartPLS 4.0.....	65



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kondisi lingkungan kerja yang begitu dinamis serta budaya organisasi yang terus berkembang, memaksa setiap organisasi untuk dapat merespon perkembangan tersebut dengan inovasi baru agar dapat terus bertahan dan sesuai dengan perkembangan jaman. Dibutuhkan perubahan perilaku individu untuk mendukung perubahan dalam organisasi. Pandanningrum dan Nugraheni (2021) menyatakan bahwa terwujudnya suatu inovasi di organisasi apabila pekerja atau sumber daya manusia organisasi terlibat dalam perilaku kerja inovatif. Yuan dan Woodman (2010) berpendapat bahwa perilaku inovasi karyawan merupakan faktor penting bagi keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Inovasi dalam organisasi tidak akan terwujud hanya dengan kemampuan sumber daya manusia pada organisasi. Karena inovasi dalam organisasi juga dipengaruhi oleh iklim didalam organisasi tersebut. Seorang pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi yang baik, agar dapat mengembangkan kemampuan setiap anggota organisasi, yang pada akhirnya diharapkan dapat menghasilkan ide-ide baru untuk inovasi yang dibutuhkan perusahaan.

Iklim organisasi yang baik, seharusnya dapat memicu sumber daya manusia untuk selalu inovatif, menghasilkan ide-ide baru yang segar, menghadirkan solusi untuk setiap masalah baru di lingkungan kerja. Selanjutnya bagaimana iklim organisasi atau suasana dan kondisi di lingkungan kerja menjadi baik, salah satunya dengan menerapkan *work life balance*. Dengan *work life balance* diharapkan dapat mengurangi tingkat stres akan beban dan tekanan kerja sehingga dapat mencegah terjadinya *burnout* bagi anggota organisasi.

Penelitian yang pernah dilakukan Dewa Nyoman Reza Aditya dan Komang Ardana (2016) menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi juga perilaku kerja inovatif yang akan muncul. Hasil ini didukung oleh hasil penelitian dari Aditya dan Ardana (2016) serta Yoga Seto A. dan Olievia Prabandini M. (2021) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan



terhadap perilaku kerja inovatif. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewa Nyoman Reza Aditya dan Komang Ardana, penelitian yang dilakukan oleh Dian Trikusuma dan Yupiter Gulo (2017) menemukan hubungan antara iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif tidak signifikan. Puspita dan Dewi (2021) dalam penelitiannya juga menemukan hubungan yang tidak signifikan antara iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif. Senada dengan mereka, Djoko Santoso dan Dinar Nugraheni (2022) juga menemukan hal yang sama, bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Mereka menyatakan bahwa iklim organisasi tidak mempengaruhi peningkatan perilaku kerja inovatif dalam suatu organisasi.

Bank Indonesia merupakan bank sentral di Indonesia yang bertugas untuk mengelola kebijakan moneter, sistem pembayaran, dan stabilitas sistem keuangan yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 dan terakhir diperbaharui melalui Undang-Undang No. 6 Tahun 2009.

Bank Indonesia mempunyai visi menjadi bank sentral digital terdepan dengan tata kelola kuat yang berkontribusi nyata terhadap perekonomian nasional dan terbaik di *emerging market*. Rencana Induk Inovasi Digital 2025 berorientasi pada upaya akselerasi dan penciptaan transformasi yang berkelanjutan untuk mendukung pencapaian visi Bank Indonesia.

Departemen Pengelolaan Uang, ikut mendukung pencapaian visi tersebut dengan pengembangan beberapa aplikasi digital, seperti BI-SILK, PINTAR, BI-CAC, dan CBS. Usaha pembentukan iklim organisasi yang baik di Departemen Pengelolaan Uang dilakukan dengan mendukung program *change agent*, untuk mendorong sumber daya manusia Departemen Pengelolaan Uang mengeluarkan ide kreatif dibidang inovasi, prestasi, digital, dan spiritual.

Selain itu, ada pula unit olahraga seperti sepak bola, futsal, badminton, voli, dan tenis. Tujuan kegiatan tersebut sebagai bentuk penerapan *work life balance*, untuk menurunkan tingkat stres dari rutinitas pekerjaan sehingga diharapkan dapat membentuk iklim organisasi yang baik dan memicu ide untuk inovasi baru.

Namun setiap unit kerja di Departemen Pengelolaan Uang memiliki beban dan ritme kerja yang berbeda. Terdapat unit kerja yang memiliki rutinitas cenderung monoton, sedangkan disisi lain ada unit kerja yang memiliki rutinitas lebih dinamis dan sering

menghadapi tantangan baru dalam pekerjaan. Kondisi seperti ini akan mempengaruhi iklim organisasi yang tercipta dan pada akhirnya ikut mempengaruhi munculnya inovasi-inovasi yang diharapkan organisasi.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yakni research gap dan fenomena gap maka rumusan masalah adalah “ Bagaimana model peran *work life balance*, iklim organisasi terhadap perilaku kinerja inovatif, kemudian pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif sumber daya manusia
2. Bagaimana peran *work life balance* mempengaruhi iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan mengetahui tentang:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif sumber daya manusia
2. Mendeskripsikan dan menganalisis peran *work life balance* mempengaruhi iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Akademik

Penelitian ini diharapkan berguna untuk menambah pengetahuan dan wawasan, sekaligus dapat menerapkan teori-teori dan konsep yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang diperoleh dari pembelajaran, mengenai kinerja pegawai khususnya perilaku kerja inovatif. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia dengan menawarkan model untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif melalui iklim organisasi dan *work life balance*.

## 2. Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan yang bermanfaat untuk Bank Indonesia khususnya Departemen Pengelolaan Uang dalam peningkatan perilaku kerja inovatif, agar pegawainya dapat selalu memberi gagasan-gagasan baru untuk perkembangan Bank Indonesia melalui iklim organisasi yang baik.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Iklim Organisasi**

Menurut Steers (1985), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang di alami oleh anggota-anggotanya, memengaruhi perilaku serta dapat tergambar dari seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut. Toulson dan Smith (1994), iklim organisasi merupakan sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan. Martini dan Rostiana (2003), berpendapat iklim organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklim hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan iklim dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada karyawan. Wirawan (2008) menyatakan iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dilingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan cerminan keadaan didalam suatu organisasi yang dirasakan oleh sumber daya manusia yang ada didalamnya, baik secara individu atau kelompok dan mempengaruhi motivasi dan perilaku kerja mereka, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Menurut Robert Stringer (2007) ada enam dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur iklim organisasi dengan rincian sebagai berikut :

##### **1. Struktur (*Structure*)**

Struktur organisasi menggambarkan keadaan organisasi secara baik dan memetakan peran dan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing anggota dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi dapat dilihat jika anggota organisasi memiliki

tugas pokok dan fungsi yang jelas dalam organisasi, sedangkan struktur rendah dapat dilihat jika tidak ada kejelasan mengenai tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab dari masing-masing anggota organisasi.

## 2. Standar-standar (*Standards*)

Mengukur kemauan anggota organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan mengetahui tingkat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi terhadap pekerjaannya. Standar-standar yang tinggi menggambarkan anggota organisasi yang selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja kerjanya, sedangkan standar-standar rendah merefleksikan anggota organisasi dengan harapan yang rendah terhadap kemampuan dan kinerja kerjanya.

## 3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab menggambarkan perasaan karyawan bahwa mereka bisa menjadi pengambil keputusan untuk tugas pokok yang mereka emban dan tidak memerlukan legitimasi keputusan dari anggota organisasi lain yang tidak berkepentingan. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalah problemnya sendiri, tanpa bergantung dengan bantuan orang lain. Sedangkan tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa kurang yakin dan mampu dalam pengambilan keputusan dan cenderung menolak terhadap pendekatan baru.

## 4. Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan dalam organisasi mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai dan mendapat apresiasi jika mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Penghargaan yang tinggi dapat berupa apresiasi dan kompensasi yang sesuai dan konsisten. Sedangkan penghargaan yang rendah dapat dilihat dari kurangnya apresiasi dan imbalan yang tidak konsisten yang didapat anggota organisasi saat pekerjaannya selesai dengan baik.

## 5. Dukungan (*Support*)

Dukungan dalam organisasi merupakan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota organisasi. Dukungan tinggi dapat dilihat jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan

merasa memperoleh bantuan dari atasan jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Sedangkan dukungan rendah dapat dilihat jika anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri dari anggota tim yang lain, perannya dalam organisasi kurang mendapat perhatian baik oleh anggota organisasi yang lain maupun dari atasannya.

#### 6. Komitmen (*commitment*)

Komitmen merupakan perasaan bangga anggota organisasi terhadap organisasinya dan menunjukkan besarnya tingkat kelayakan anggota organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat sejalan dengan besarnya loyalitas secara personal dari anggota organisasi. Sedangkan level komitmen rendah dapat dilihat dari anggota organisasi yang merasa apatis terhadap lingkungan dan tujuan organisasi.

Komang dan Dian (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa antara iklim organisasi dan perilaku inovatif memiliki hubungan positif dan signifikan, semakin positif iklim organisasi maka semakin tinggi perilaku inovatif sumber daya manusia, begitu pula sebaliknya. Ainulisyah dan Radikun, menyatakan hal senada bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif, hal tersebut dapat terlihat dari komunikasi yang terjalin antar pegawai dengan baik dan suasana kerja yang lebih menyenangkan (Eva dan Anna, 2024).

#### 2.2 Work Life Balance

Menurut Parkes and Langford (2008), *work life balance* merupakan kondisi dimana individu yang mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non-pekerjaan. Handayani (2013) berpendapat, *work life balance* adalah suatu keadaan ketika seseorang mampu berbagi peran dan merasakan adanya kepuasan dalam peran-perannya tersebut yang ditunjukkan dengan rendahnya tingkat *work family conflict* dan tingginya tingkat *work family facilitation* atau *work family enrichment*. Kalliath dan Brough (2008) menyatakan *work life balance* sebagai persepsi individu dimana aktivitas dalam pekerjaan dan kehidupan non-kerja itu dapat berjalan bersama dan mendorong pertumbuhan pribadi sesuai dengan prioritas hidup individu.



Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *work life balance* merupakan kondisi dimana pekerjaan, keluarga dan peran lain dari kehidupan personal individu, mendapat porsi yang seimbang, tanpa menghilangkan tanggung jawab pada masing-masing kepentingan.

Fisher, Bulger, dan Smith (2009) mengatakan jika *work life balance* memiliki empat dimensi pembentuk, yaitu:

1. WIPL (*Work Interference With Personal Life*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

2. PLIW (*Personal Life Interference With Work*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah atau tekanan didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

3. PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan kualitas dan kemampuan individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

4. WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan atau program pelatihan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari.

Olievia et al. (2022), menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dan *work life balance*. Semakin baik penerapan *work life balance* akan ikut mendorong terbentuknya iklim organisasi yang baik pula. Alfi (2024) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan



signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Semakin baik penerapan *work life balance* maka akan meningkatkan perilaku kerja inovatif..

### 2.3 Perilaku Kerja Inovatif

De Jong et al. (2008), menyatakan perilaku kerja inovatif adalah perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai tahap pengenalan atau berusaha mengenalkan ide-ide, proses, produk atau prosedur yang baru dan berguna di dalam pekerjaan, kelompok atau organisasi.

Janssen (2000), berpendapat perilaku kerja inovatif adalah perbuatan, pengenalan, dan penerapan ide atau gagasan baru dalam pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk meningkatkan kinerja peran individu, kelompok, atau organisasi tersebut.

Robins mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai pembaharuan, penemuan, sesuatu yang baru, baik berupa gagasan, metode, alat, produk atau yang lainnya, pembaharuan ini berbeda dari yang sudah ada atau sudah dikenal sebelumnya (Fatonah dan Helmy, 2021).

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif merupakan perilaku yang selalu berupaya untuk membuat dan menerapkan gagasan baru demi kemajuan organisasi, termasuk didalamnya pembaharuan gagasan, metode, alat dan produk.

Bagi organisasi dengan perilaku kerja inovatif diharapkan ikut meningkatkan kinerja organisasi. Bagi anggota organisasi, perilaku kerja inovatif bermanfaat untuk membantu perbaikan kinerja hingga penurunan stress akibat beban kerja. Sebagai salah satu aspek perilaku organisasi, perilaku kerja inovatif merupakan hubungan antara individu sebagai anggota organisasi, kelompok atau tim sebagai proses kerja dan proses organisasional sebagai praktek manajemen dalam menjalankan organisasi.

Menurut De Jong dan Den Hartog (2010), terdapat empat indikator dalam perilaku kerja inovatif, yaitu :

#### 1. Eksplorasi Peluang (*Oppurtunity Exploration*)

Pegawai mampu menemukan peluang untuk membuat pekerjaan lebih efisien dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi atau masalah yang mungkin akan muncul dalam proses kerja yang dapat mengganggu proses kerja.

## 2. Pemunculan Ide (*Idea Generation*)

Pegawai mampu mengenali masalah serta menciptakan dan mengembangkan ide untuk proses baru, Proses yang terjadi pada tahap ini biasa disebut dengan proses kreatif.

## 3. *Idea Championing*

Pegawai mempromosikan ide atau gagasan yang telah diciptakan kepada rekan kerja untuk mencari dukungan agar ide inovatif yang telah dihasilkan memiliki kekuatan untuk dapat diimplementasikan.

## 4. Implementasi Ide

Pegawai memiliki keberanian untuk menerapkan ide baru kedalam proses kerja mereka baik dalam bentuk model atau prototipe agar dapat diaplikasikan di lingkungan kerja tim atau lingkungan organisasi secara keseluruhan.

Iklim organisasi merupakan cerminan keadaan didalam suatu organisasi yang dirasakan oleh sumber daya manusia yang ada didalamnya, baik secara individu atau kelompok dan mempengaruhi motivasi dan perilaku kerja mereka, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi. Ada enam aspek dari perilaku kerja inovatif yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif, yaitu : struktur (*structure*), standar-standar (*standards*), tanggung jawab (*responsibility*), penghargaan (*recognition*), dukungan (*support*) dan komitmen (*commitment*).

Iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif merupakan dua konsep yang seharusnya saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain. Pentingnya iklim organisasi yang baik untuk membentuk anggota organisasi yang bertanggung jawab terhadap tugas dan fungsi mereka di organisasi, mendukung anggota organisasi untuk terus berkembang dalam meningkatkan kemampuan individu, serta memberikan apresiasi dan penghargaan kepada anggota organisasi untuk pekerjaan yang diselesaikan dengan baik, sehingga mereka lebih loyal dan berkomitmen untuk organisasi. Iklim organisasi yang baik seperti itu diharapkan dapat ikut meningkatkan perilaku kerja inovatif.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Djoko Santoso & Dinar Nugraheni (2022), Yoga Seto A. & Olievia Prabandini M. (2021), Dewa Nyoman R. A. & Komang Ardana (2016), dan Ardana (2016) menunjukkan hasil penelitian bahwa iklim organisasi

berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka penulis mengajukan hipotesis pertama.

**H1 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif**

*Work life balance* merupakan kondisi dimana pekerjaan, keluarga dan peran lain dari kehidupan personal individu, mendapat porsi yang seimbang, tanpa menghilangkan tanggung jawab pada masing-masing kepentingan. *Work life balance* dapat diukur dengan empat indikator, antara lain : WIPL (*Work Interference With Personal Life*), PLIW (*Personal Life Interference With Work*), PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*) dan WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*).

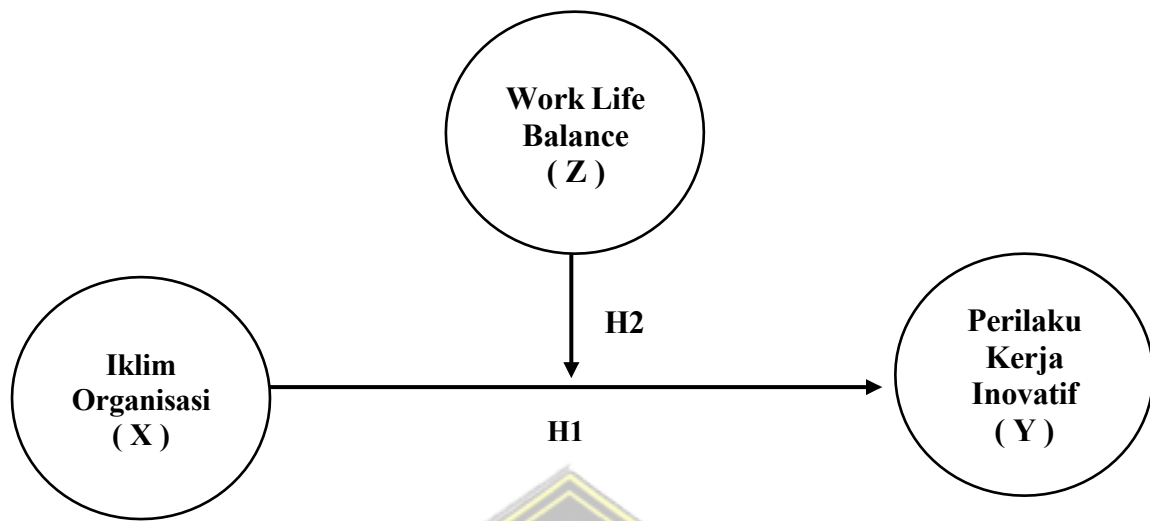
Bank Indonesia merupakan salah satu instansi yang menerapkan *work life balance*, dimana pegawai diberikan ruang untuk menunjukkan bakat, *passion*, dan keterampilan diluar bidang pekerjaan. Dengan penerapan *work life balance* diharapkan dapat menurunkan tingkat stres atau *burnout* anggota organisasi terhadap beban kerja. Dengan tingkat stres yang rendah, akan membuat iklim organisasi menjadi kondusif dan mendukung agar dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif dari anggota organisasi sehingga dapat menghasilkan ide dan gagasan baru untuk organisasi.

Penelitian yang telah dilakukan Olievia et al. (2022) menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dan *work life balance*. Alfi (2024) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Dari asumsi tersebut maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

**H2 : *Work life balance* sebagai variabel moderasi akan mempengaruhi hubungan iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif**

## **2.4 Model Empirik Penelitian**

Gambar dibawah menampilkan model penelitian yang didasarkan pada tinjauan pustaka. Bagan ini menjelaskan bagaimana iklim organisasi dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif, juga *work life balance* dapat mempengaruhi hubungan antara iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif.



**Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dimana metode ini terstruktur dengan jelas mulai dari tahap awal hingga desain penelitiannya, serta sistematis dan terencana. Sesuai dengan yang disampaikan Nasehudin, T. S., dan Gozali, N., pendekatan kuantitatif adalah suatu metode untuk menangani masalah secara sistematis dan ilmiah, yang bertujuan untuk memperoleh pengetahuan yang didasarkan pada data/informasi yang valid (Hotmaulina 2023).

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan survey untuk mendapatkan gambaran dari tiap variabel dalam organisasi. Menurut Sugiyono (2019), penelitian menurut tingkat eksplanasi bersifat deskriptif adalah judul penelitian yang bermaksud menggambarkan keadaan atau nilai satu atau lebih variabel secara mandiri.

Metode penelitian survei adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang hubungan antar variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu. Teknik pengumpulan data pada umumnya menggunakan kuisioner tertutup, dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan (Sugiyono, 2019).

Metode penelitian deskriptif jenis survei dengan pendekatan kuantitatif yang akan digunakan dalam penelitian ini, bertujuan untuk menggambarkan hubungan iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pegawai Bank Indonesia khususnya Departemen Pengelolaan Uang, dengan *work life balance* sebagai variabel moderasi untuk mengetahui apakah variabel tersebut dapat menguatkan hubungan antara iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif, atau malah tidak mempengaruhi.

## 3.2 Populasi dan Sampel

### 3.2.1 Populasi

Handayani (2020) mendefinisikan populasi sebagai totalitas dari setiap elemen yang akan diteliti yang memiliki ciri sama, bisa berupa individu dari suatu kelompok, peristiwa, atau sesuatu yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini, populasi yang diambil adalah semua pegawai organik Bank Indonesia, Departemen Pengelolaan Uang, dengan jumlah 230 pegawai.

### 3.2.2 Sampel

Malhotra (2016) mendefinisikan sampel sebagai bagian dari populasi yang dipilih untuk tujuan penelitian. Sampel digunakan untuk menyimpulkan karakteristik populasi berdasarkan penelitian yang dilakukan pada sampel. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik proporsional random sampling, dimana menggunakan sampel acak kepada pegawai Bank Indonesia, Departemen Pengelolaan Uang.

Dilakukan penghitungan dengan rumus Slovin, untuk mendapat jumlah sampel yang representative agar hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan mewakili pegawai Departemen Pengelolaan Uang. Berikut rumus Slovin yang digunakan, dengan taraf kesalahan 5% :

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

Keterangan :

n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

e : prosentase (%), toleransi ketidaktelitian karena kesalahan dalam pengambilan sampel.

Berdasarkan rumus tersebut maka, jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah :



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

$$n = \frac{230}{1 + 230(5\%)^2}$$

$$n = \frac{230}{1,575}$$

$$n = 146$$

Berdasarkan perhitungan dengan rumus Slovin, maka didapat jumlah sampel sebanyak 146 responden.

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber data merupakan subjek dimana kita dapat memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian. Dari sumber data tersebut akan diperoleh data primer dan sekunder.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber aslinya, yaitu orang atau objek yang menjadi subjek penelitian. Data primer dikumpulkan melalui metode penelitian seperti wawancara, observasi dan kuesioner (Sugiyono, 2019). Setiap pegawai Departemen Pengelolaan Uang dijadikan sumber data utama dalam penelitian ini berdasarkan respon terhadap kuesioner yang berkaitan dengan iklim organisasi, *work life balance* dan perilaku kerja inovatif.

Selanjutnya, menurut Husein Umar (2013), data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram. Data sekunder dalam penelitian ini mengenai iklim organisasi, *work life balance* dan perilaku kerja inovatif didapat dari jurnal penelitian, makalah dan buku.



### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini didapat melalui penyebaran kuesioner. Menurut Sugiyono (2019), kuesioner adalah alat pengumpulan data berupa serangkaian pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Kuesioner dapat berupa pertanyaan terbuka, tertutup atau kombinasi dari keduanya. Dalam kuesioner berisi pertanyaan atau pernyataan yang berkaitan dengan dengan variabel dalam penelitian untuk mengetahui tanggapan responden. Hasil dari kuesioner ini sangat penting digunakan untuk memverifikasi hipotesis.

Pengambilan data dalam survei yang dilakukan oleh responden menggunakan pengukuran interval sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------------	---	---	---	---	---	------------------

### 3.5 Variabel dan Indikator

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah iklim organisasi, *work life balance* dan perilaku kerja inovatif dengan indikator masing-masing variabel ditunjukkan pada tabel berikut :

No	Definisi	Indikator	Sumber
1	<b>Iklim organisasi (X)</b> , merupakan cerminan keadaan didalam suatu organisasi yang dirasakan oleh sumber daya manusia yang ada didalamnya dan mepengaruhi motivasi dan perilaku kerja mereka.	a. Tanggung jawab b. Penghargaan c. Dukungan d. Komitmen	Robert Stringer (2007)
2	<b>Perilaku kerja inovatif (Y)</b> , merupakan perilaku yang selalu berupaya untuk membuat dan	a. Eksplorasi Peluang ( <i>opportunity exploration</i> ) b. Pemunculan Ide	De Jong dan Den Hartog (2010)

	menerapkan gagasan baru demi kemajuan organisasi.	( <i>idea generation</i> ) c. <i>Idea Championing</i> d. Implementasi Ide	
3	<b>Work Life Balance (Z)</b> , merupakan kondisi dimana pekerjaan dan keluarga, mendapat porsi yang seimbang, tanpa menghilangkan tanggung jawab pada masing-masing kepentingan.	a. WIPL ( <i>Work Interference With Personal Life</i> ) b. PLIW ( <i>Personal Life Interference</i> ) With Work) c. PLEW ( <i>Personal Life Enhancement Of Work</i> ) d. WEPL ( <i>Work Enhancement Of Personal Life</i> )	Fisher, Bulger, dan Smith (2009)

**Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian**

### 3.6 Teknik Analisis

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendapat gambaran mengenai tanggapan responden terhadap kuesioner yang disebarkan. Indikator pada masing-masing variabel penelitian digunakan sebagai instrumen. Menurut Sugiyono (2019), analisis deskriptif variabel merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mendeskripsikan variabel-variabel utama subjek studi. Analisis ini dilakukan dengan cara mengelompokkan data, tabulasi data dan menyajikan data dari setiap variabel.

#### 3.6.2 Partial Least Square (PLS)

PLS dapat digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel dengan indikatornya juga antara variabel dengan variabel lainnya. Teknik PLS pertama kali diusulkan oleh Herman O.A. Wold pada tahun 1960 untuk mengembangkan model dan prosedur yang berdasarkan pada prediksi untuk ilmu sosial. PLS terdiri dari dua persamaan, *outer model* dan *inner model*. Model luar disebut juga dengan model pengukuran, dimana model tersebut untuk menjelaskan bagaimana hubungan antara variabel atau indikator terukur dengan variabel laten yang tidak teramati. Sedangkan *inner model* disebut juga

model struktural, untuk melakukan analisis hubungan kausal (hubungan sebab akibat) antar variabel laten.

### 3.6.2.1 Uji Model Pengukuran atau Outer Model

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau *observed variable* merepresentasi variabel lain untuk diukur (Ghozali dan Latan, 2015). Secara garis besar pada tahapan ini untuk melakukan pengujian validitas dan reliabilitas pada variabel penelitian.

#### a. Uji Validitas

Pengukuran validitas dibutuhkan untuk menguji seberapa baik nilai suatu instrumen yang dikembangkan dalam mengukur suatu penelitian. Semakin tinggi nilai instrumen maka semakin baik dalam mewakili pertanyaan penelitian (Andreas Wijaya, 2019).

Dalam uji validitas harus dilakukan pengujian hubungan antar variabel, antara lain dengan menganalisa nilai *discriminant validity* dan *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai AVE yang diharapkan  $> 0,5$  (Andreas Wijaya, 2019)

Menggunakan aplikasi SmartPLS dapat dilakukan evaluasi uji validitas dengan melihat nilai *loading factor* pada setiap indikator konstruk. Besarnya ukuran indikator refleksi individu dapat dilihat dari nilai *cross loading*  $> 0,70$  (Ghozali dan Latan, 2015). Untuk awal penelitian, terdapat toleransi nilai *cross loading* antara 0,5 dan 0,6 sehingga digunakan batas *cross loading* sebesar 0,50 dalam penelitian ini. Lebih lanjut, validitas *discriminant* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi, cara untuk menguji *discriminant validity* dengan indikator reflektif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus  $> 0,70$  dan nilainya lebih tinggi dari variabel lainnya (Ghozali dan Latan, 2015)

## **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan seberapa besar tingkat konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Jika jawaban responden konsisten, maka kuesioner tersebut dianggap dapat dipercaya. Untuk mengukur realibitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan cara menghitung nilai *composite reliability*. Syarat yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0,6-0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory* (Ghozali dan Latan, 2015).

### **3.6.2.2 Model Struktural (*Inner Model*)**

Model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk (Ghozali dan Latan, 2015). *Inner model* bertujuan untuk menguji hubungan dari indikator penyusun variabel (Andreas Wijaya, 2019). Langkah dalam pengujian model struktural atau *inner model*, adalah sebagai berikut :

#### **a. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Penilaian model struktural (*inner model*) dengan PLS, langkah pertama yang harus dilakukan adalah melihat nilai R-square setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. R-square berfungsi untuk mengevaluasi model struktural dalam penelitian ini, serta untuk mengetahui sejauh mana variabel dependen dapat dijelaskan dengan model. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali dan Latan, 2015)

Dengan uji R-square dapat diketahui proporsi variabel independen yang berkontribusi dalam peningkatan atau penurunan variabel dependen. Jika  $R^2 = 0$  berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen, dimana koefisien determinasi memiliki nilai antara 0 dan 1 ( $0 < R^2 < 1$ ). Selanjutnya, jika  $R^2$  mendekati satu, berarti variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Nilai  $R^2$  akan semakin mendekati nol, jika semakin sedikit variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) diharapkan antara 0 dan

1. Nilai  $R^2$  0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah (Sarstedt et al., 2017).

#### **b. F-Square**

Selain menilai apakah ada atau tidak hubungan yang signifikan antar variabel, seorang peneliti hendaknya juga menilai besarnya pengaruh antar variabel dengan *Effect Size* atau f-square (Wong, 2013). Dengan pengelompokan sebagai berikut, nilai  $f^2$  0,02 sebagai kecil, 0,15 sebagai sedang, dan nilai 0,35 sebagai besar. Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek (Sarstedt et al., 2017).

#### **c. Uji Q-Square ( $Q^2$ )**

Dalam penelitian ini, uji Q-Square untuk mengevaluasi kinerja model dalam menghasilkan estimasi parameter dan nilai observasi. Nilai  $Q^2 > 0,05$  menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance* yang akurat terhadap konstruk tertentu sedangkan nilai  $Q^2 < 0,05$  menunjukkan bahwa model kurang mempunyai *predictive relevance* (Sarstedt et al., 2017).

Relevansi prediksi digunakan untuk menilai apakah prediksi yang didapatkan memiliki relevansi yang baik atau tidak. Perhitungannya dalam PLS SEM berdasarkan nilai Q-Square.

#### **d. Goodness of Fit (GoF)**

Uji *goodness of fit* (GoF) dilakukan sebagai tahapan untuk melakukan evaluasi kemampuan model dalam menjelaskan data empiris serta untuk mengukur kemampuan gabungan dari model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Indeks GoF dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Com} \times R^2}$$

Dimana nilai *goodness of fit* (GoF) didapat dari hasil akar kuadrat dari nilai rata-rata indeks komunalitas dikali dengan nilai R-square. *Goodness of fit* (GoF) bertujuan untuk melakukan validasi secara keseluruhan performa model dengan klasifikasi nilai

goodness of fit (GoF) sebagai berikut : 0,1 (GoF kecil), 0,25 (GoF moderat), dan  $>0,36$  (GoF Besar).

### 3.6.3 Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, langkah pengujian hipotesis dilakukan melalui analisa hasil *output path coefficients* (koefisien jalur) antar konstruk menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 untuk melihat signifikansi dan kekuatan hubungan tersebut.. Nilai *path coefficients* berkisar antara -1 hingga +1. Semakin mendekati nilai +1, hubungan kedua konstruk semakin kuat. Hubungan yang makin mendekati -1 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut bersifat negatif (Sarstedt et al., 2017).

Dalam pengujian hipotesis dapat menggunakan tingkat kepercayaan 95% dan batas ketidakakuratan sebesar 5% atau 0,05. Menurut Ghazali (2015), hipotesis akan diterima jika T-statistik lebih besar dari 1,96 dan nilai P lebih kecil dari 0,05, yang mengindikasikan adanya signifikansi secara statistik.





## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Departemen Pengelolaan Uang merupakan bagian dari Bank Indonesia, sebagai satuan kerja yang bertanggung jawab atas pengelolaan uang rupiah, mulai dari perencanaan, pencetakan, pengeluaran, pengedaran, pencabutan dan penarikan hingga pemusnahan uang sesuai Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2011 tentang mata uang. Tugas ini diemban dalam rangka menjaga stabilitas moneter, stabilitas sistem keuangan dan kelancaran sistem pembayaran.

Departemen, Pengelolaan Uang, Bank Indonesia beralamat di Jl. M.H. Thamrin no. 02, Jakarta Pusat, Daerah Khusus Jakarta.

##### **4.1.2 Visi dan Misi Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia**

Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia memiliki visi dan misi untuk mendukung pencapaian tugas Bank Indonesia secara keseluruhan, antara lain sebagai berikut :

###### **a. Visi**

Mewujudkan satuan kerja yang handal dalam menjadikan uang Ruoiah sebagai alat pembayaran tunai yang berkualitas, dipercaya dan diterima oleh masyarakat.

###### **b. Misi**

Memenuhi kebutuhan uang Rupiah di masyarakat dalam jumlah nominal yang cukup, jenis pecahan yang sesuai, tepat waktu dan dalam kondisi yang layak edar.

##### **4.1.3 Tujuan Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia**

Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia memiliki tujuan pencapaian antara lain sebagai berikut :



1. Melakukan dan mengembangkan arahan dan rencana strategis terkait pengelolaan uang.
2. Melakukan dan mengembangkan penelitian dan strategi terkait isu mengenai pengelolaan uang berdasarkan *best practices* internasional.
3. Memastikan ketersediaan uang dalam jumlah nominal yang cukup, jenis pecahan yang sesuai, tepat waktu dan dalam kondisi layak edar.
4. Melakukan dan mengembangkan kebijakan strategis jaringan distribusi uang nasional melalui CCNP ( *centralized cash network planning* ) untuk memastikan ketersediaan uang di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.
5. Melakukan dan mengembangkan kebijakan strategis dan koordinasi untuk penanggulangan pemalsuan uang, termasuk edukasi dan sosialisasi kepada public, bekerja sama dengan stakeholders, dan memperkuat Bank Indonesia Counterfeit Analysis Center (BI-CAC).
6. Menyusun dan melaksanakan pengaturan, perizinan, dan pemantauan pengelolaan uang.
7. Mengkoordinasikan kebijakan dan pelaksanaan operasional kas kepada stakeholders
8. utama untuk memastikan kelancaran pengelolaan uang.
9. Melaksanakan pemantauan dan memfasilitasi pengembangan kompetensi dan penugasan kasir nasional melalui koordinasi dengan satuan kerja terkait.

## **4.2 Deskripsi Data**

### **4.2.1 Deskripsi Responden**

Data yang didapatkan pada penelitian ini berdasarkan pada kuesioner *online* melalui *google form* kepada pegawai organik di Bank Indonesia, Departemen Pengelolaan Uang. Besarnya jumlah pembagian sampel dapat dilihat pada tabel 4.1, sebagai berikut :

**Tabel 4.1 Demografi Responden**

No	Keterangan	Total	Persentase
<b>1</b>	<b>Jenis Kelamin</b>		
	a. Laki-Laki	130	89
	b. Perempuan	16	11
<b>2</b>	<b>Pendidikan</b>		
	a. SMA Sederajat		
	b. D3	0	0.0
	c. S1	124	84.9
	d. S2	22	15.1
	e. S3	0	0.0
<b>3</b>	<b>Masa Kerja</b>		
	a. < 5 tahun	5	3.5
	b. 5-10 tahun	65	44.5
	c. 11-15 tahun	37	25.3
	d. 16-20 tahun	7	4.8
	e. >20 tahun	32	21.9
<b>4</b>	<b>Usia</b>		
	a. < 25 tahun	1	0.7
	b. 26-35 tahun	67	45.9
	c. 36-45 tahun	56	38.3
	d. 46-55 tahun	15	10.3
	e. > 55 tahun	7	4.8

Sumber : Data primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.1 demografi responden, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 89%, karena pada Departemen Pengelolaan Uang mayoritas pegawai organiknya adalah laki-laki yang memang dibutuhkan untuk kegiatan kerja operasional, sementara jumlah responden perempuan hanya berjumlah 11%.

Pendidikan mayoritas responden berlatar belakang S1 dengan jumlah 84.9%, yang menunjukkan pegawai S1 di Departemen Pengelolaan Uang sebagian besar terdiri dari individu dengan kualifikasi sarjana, S1 menjadi syarat untuk penerimaan pegawai baru dan kenaikan jabatan di Bank Indonesia untuk saat

ini. Diikuti dengan pegawai yang berlatar abletor S2 sebanyak 15.1%, yang kemungkinan merupakan pegawai yang menempati posisi manajerial di departemen tersebut.

Berdasarkan masa kerja, ableto besar responden telah bekerja antara 5-10 tahun dengan jumlah 44.5%, diikuti dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 25.3% dan masa kerja diatas 20 tahun sebanyak 21.9%. Hal tersebut menunjukkan sudah terciptanya stabilitas pada organisasi ini dan sumber daya manusia yang ada di organisasi tersebut sudah memiliki keahlian yang cukup matang dibidangnya masing-masing. Sementara jumlah pegawai yang memiliki masa kerja dibawah 5 tahun hanya sebanyak 3.5%, yang merupakan bentuk regenerasi organisasi untuk mengganti pegawai yang sudah menjalani masa purna bakti.

Berdasarkan kriteria usia, ableto besar responden berusia 26-35 tahun dengan jumlah 45.9%, yang menggambarkan bahwa organisasi tersebut didominasi oleh sumber daya manusia berusia muda yang cenderung lebih produktif dan inovatif. Selanjutnya responden yang berusia 36-45 juga cukup banyak, yaitu sebesar 38.3% yang menunjukkan adanya keseimbangan antara sumber daya manusia yang berusia muda dan yang lebih berpengalaman. Hanya sedikit pegawai yang berusia diatas 55 tahun, yaitu sebesar 4.8% yang kemungkinan pegawai dengan jabatan manajerial atau kepala divisi di Departemen Pengelolaan Uang.

Secara keseluruhan, data pada penelitian ini menunjukkan bahwa Departemen Pengelolaan Uang memiliki sumber daya manusia yang mayoritas merupakan laki-laki, berpendidikan sarjana, berusia muda dan memiliki masa kerja yang cukup matang dibidangnya masing-masing sehingga sudah terciptanya stabilitas pada organisasi tersebut.

#### **4.3 Deskriptif Variabel**

Analisis deskriptif variabel dilakukan berdasarkan rangkuman dari hasil jawaban responden terhadap semua pertanyaan pada abletor penelitian yang berkaitan dengan abletor-indikator variabel penelitian. Indeks numerik dapat dibuat untuk mendapatkan ableto mengenai sejauh mana responden memandang variabel yang diteliti (Augusty Ferdinand, 2006). Peneliti akan melakukan analisis berdasarkan nilai rata-rata per variabel dan mengelompokkannya kedalam 3 kategori. Dengan 1 sebagai skor terendah dan 5

sebagai skor tertinggi, skala interval yang digunakan untuk pengukuran ini adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{(\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal})}{\text{Jumlah Kelas}} \\ &= \frac{(5-1)}{3} \\ &= 1.33\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka didapat skala distribusi kriteria pendataan sebagai berikut :

- a. Rendah = 1.00 – 2.33
- b. Sedang = 2.34 – 3.67
- c. Tinggi = 3.68 – 5.00

#### 4.3.1 Iklim Organisasi (X)

Pada penelitian ini dapat diperoleh data dari 146 responden yang menjawab kuesioner melalui *google form* secara lengkap dan dapat diolah lebih lanjut. Variabel iklim organisasi dalam penelitian ini direfleksikan dengan 4 indikator utama, yang masing-masing abletor diukur dengan beberapa pertanyaan. Secara keseluruhan untuk variabel iklim organisasi terdapat 8 pertanyaan dalam kuesioner tersebut yang menggambarkan dari 4 indikator yang ada, dengan data seperti yang ditampilkan pada tabel 4.2, sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Deskriptif Iklim Organisasi**

No	Pertanyaan	Mean	Kategori
1	Saya selalu berusaha bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan.	4.83	Tinggi
2	Saya mendapat apresiasi dari atasan untuk pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik.	4.05	Tinggi
3	Saya menjalin hubungan yang baik dengan rekan tim kerja.	4.71	Tinggi
4	Saya tidak berpikir untuk keluar dari tempat saya bekerja.	4.12	Tinggi

5	Saya dapat memecahkan masalah pekerjaan, tanpa bergantung kepada rekan kerja.	3.84	Tinggi
6	Saya mendapat teguran, jika telat dalam menyelesaikan tugas.	4.00	Tinggi
7	Atasan saya bersedia membantu, jika saya menghadapi kesulitan dalam bekerja.	4.26	Tinggi
8	Saya mencintai lembaga tempat saya berkerja.	4.55	Tinggi
<b>Total rata-rata</b>		4.29	

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025.*

Tabel 4.2 menampilkan analisis deskriptif untuk variabel iklim organisasi di lingkungan Bank Indonesia, Departemen Pengelolaan Uang, dengan total rata-rata sebesar 4.29 yang termasuk dalam kategori “tinggi”. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara umum iklim organisasi yang terbentuk di Departemen Pengelolaan Uang dapat dikategorikan baik.

Variabel dengan rata-rata tertinggi terdapat pada pertanyaan X.1, “Saya selalu berusaha bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan” dengan nilai mean sebesar 4.83. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas pegawai organik di Departemen Pengelolaan Uang sudah memiliki kesadaran yang baik terhadap *job desk* dan tanggung jawab pekerjaannya, yang tercermin oleh responden sebagai komponen paling menonjol dari pertanyaan mengenai iklim organisasi.

Sementara itu, variabel dengan rata-rata terendah terdapat pada pertanyaan X.5, “Saya dapat memecahkan masalah pekerjaan, tanpa bergantung kepada rekan kerja” dengan nilai mean sebesar 3.84. Hal tersebut sekaligus menggambarkan bahwa setiap pegawai selain memiliki tanggung jawab dan *job desk* masing-masing dalam penyelesaian tugas masih memerlukan keterlibatan rekan kerja, karena banyaknya pekerjaan yang saling berkaitan sehingga dibutuhkan kerja sama tim yang baik.

Secara keseluruhan, sebagian variabel lainnya juga berada pada kategori “tinggi”, yang menggambarkan bahwa setiap elemen iklim organisasi sudah terimplementasi dengan baik di Departemen Pengelolaan Uang.

#### 4.3.2 Work Life Balance (Z)

Variabel *work life balance* dalam penelitian ini direfleksikan dengan 4 indikator utama, yang masing-masing indikator diukur dengan beberapa pertanyaan. Secara keseluruhan untuk variabel *work life balance* terdapat 8 pertanyaan dalam kuesioner tersebut yang menggambarkan dari 4 indikator yang ada, dengan data seperti yang ditampilkan pada tabel 4.3, sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Deskriptif Work Life Balance**

No	Pertanyaan	Mean	Kategori
1	Saya dapat membagi porsi dengan baik antara keluarga dan pekerjaan.	4.40	Tinggi
2	Saat ada masalah di keluarga, saya tetap dapat mengerjakan tugas kantor dengan baik.	4.23	Tinggi
3	Saya memiliki hobi yang menyenangkan dan membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja.	4.37	Tinggi
4	Saya menerapkan pelatihan dikantor dalam kehidupan berkeluarga.	3.95	Tinggi
5	Atasan saya tidak menghubungi perihal pekerjaan saat hari libur.	3.74	Tinggi
6	Saya dapat memposisikan diri dengan baik, saat di keluarga dan pekerjaan.	4.45	Tinggi
7	Keluarga yang harmonis membuat saya lebih tenang dalam bekerja.	4.73	Tinggi
8	Budaya kerja yang baik, saya terapkan juga dalam keluarga	4.36	Tinggi
<b>Total rata-rata</b>		4.28	

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025.*

Tabel 4.3 menampilkan analisis deskriptif untuk variabel *work life balance* di lingkungan Bank Indonesia, Departemen Pengelolaan Uang, dengan grand mean sebesar 4.28 yang termasuk dalam kategori “tinggi”. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara umum penerapan *work life balance* di Departemen Pengelolaan Uang dapat dikategorikan baik.



Variabel dengan rata-rata tertinggi terdapat pada pertanyaan Z.7, “Keluarga yang harmonis membuat saya lebih tenang dalam bekerja” dengan nilai mean sebesar 4.73. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan keluarga mempengaruhi kualitas pegawai di kantor. Sehingga dengan penerapan *work life balance* yang baik diharapkan dapat memberi porsi yang ideal bagi pegawai untuk membagi porsinya dalam peran di lingkungan kerja dan lingkungan keluarga.

Sementara itu, variabel dengan rata-rata terendah terdapat pada pertanyaan Z.5, “Atasan saya tidak menghubungi perihal pekerjaan saat hari libur.” dengan nilai mean sebesar 3.74. Nilai tersebut masih masuk dalam kategori “tinggi”. Hal tersebut menunjukkan bahwa diluar hari kerja, pegawai memiliki waktu untuk keluarga tanpa harus disibukkan dengan urusan pekerjaan.

Secara keseluruhan variabel lainnya juga termasuk dalam kriteria “tinggi”, yang menggambarkan bahwa setiap elemen *work life balance* sudah diaplikasikan dengan baik di Departemen Pengelolaan Uang.

#### 4.3.3 Perilaku Kerja Inovatif (Y)

Variabel perilaku kerja inovatif dalam penelitian ini direfleksikan dengan 4 indikator utama, yang masing-masing indikator diukur dengan beberapa pertanyaan. Secara keseluruhan untuk variabel perilaku kerja inovatif terdapat 8 pertanyaan dalam kuesioner tersebut yang menggambarkan dari 4 indikator yang ada, dengan data seperti yang ditampilkan pada tabel 4.4, sebagai berikut :

**Tabel 4.4 Deskriptif Perilaku Kerja Inovatif**

Kode	Pertanyaan	Mean	Kategori
1	Saya dapat menemukan solusi untuk masalah di pekerjaan.	4.28	Tinggi
2	Saya memikirkan ide baru untuk efisiensi kerja.	4.21	Tinggi
3	Rekan kerja mendukung inovasi yang saya buat.	4.12	Tinggi
4	Saya dapat berinovasi untuk mempercepat proses kerja.	4.13	Tinggi

5	Saya dapat mengidentifikasi masalah yang mungkin muncul di pekerjaan.	4.27	Tinggi
6	Saya suka <i>sharing</i> terkait cara cepat dalam menyelesaikan tugas.	4.23	Tinggi
7	Rekan kerja saya sepakat terhadap ide atau pembaharuan yang saya buat.	4.10	Tinggi
8	Inovasi yang saya buat bermanfaat untuk rekan kerja	4.12	Tinggi
<b>Total rata-rata</b>		4.18	

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025.*

Tabel 4.4 menampilkan analisis deskriptif untuk variabel perilaku kerja inovatif di lingkungan Bank Indonesia, Departemen Pengelolaan Uang, dengan grand mean sebesar 4.18 yang termasuk dalam kategori “tinggi”. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara umum pegawai di Departemen Pengelolaan Uang sudah memiliki tingkat perilaku kerja inovatif yang baik.

Variabel dengan rata-rata tertinggi terdapat pada pertanyaan Y.1, “Saya dapat menemukan solusi untuk masalah di pekerjaan.” dengan nilai mean sebesar 4.28. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai sudah memiliki kemampuan yang matang di bidangnya sehingga dapat mengidentifikasi dan menemukan solusi untuk masalah di pekerjaannya.

Secara keseluruhan variabel lainnya juga termasuk dalam kriteria “tinggi” dengan nilai rata-rata 4 dengan selisih yang tidak terlalu signifikan antar indikatornya. Hal tersebut menggambarkan bahwa setiap pegawai sudah mampu dan memiliki kemampuan untuk berinovasi dalam menjalankan pekerjaannya.

#### 4.4 Analisis Partial Least Square (PLS)

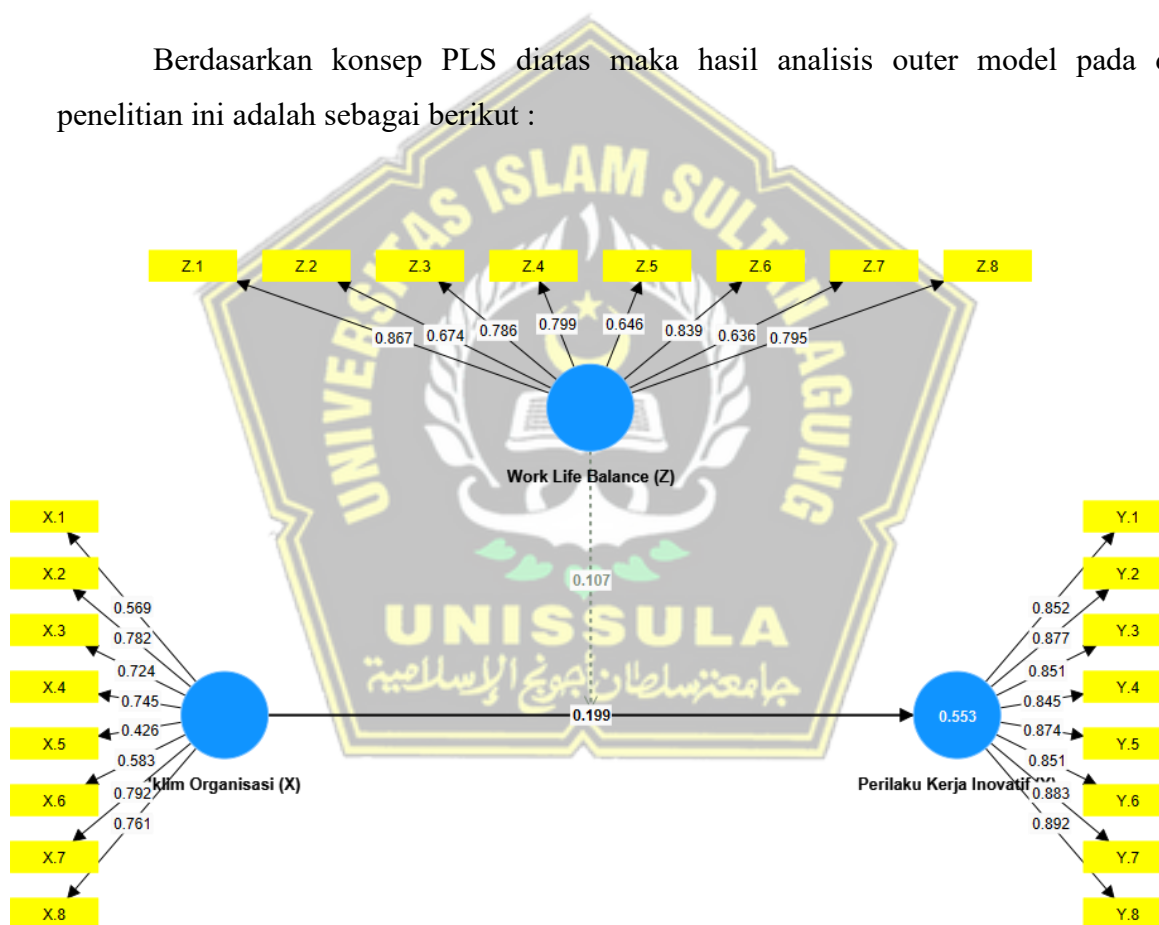
Analisis data pada penelitian ini dilakukan pengolahan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0, dengan dua submodel pengukuran, yaitu outer model dan inner model. Outer model berfungsi untuk menguji validitas dan reliabilitas, sedangkan inner model digunakan untuk menguji kualitas model atau pengujian hipotesis untuk mengukur kemampuan prediksi.

#### 4.4.1 Hasil Outer Model (Model Penelitian)

##### a. *Convergent Validity Outer Model*

Tahap awal untuk melakukan analisis dalam pengukuran outer model dilakukan dengan uji *convergent validity* untuk menghitung validitas indikator sebagai alat ukur variabel yang dapat dilihat dari outer loading dari masing-masing indikator variabel. Besarnya ukuran indikator refleksi individu dapat dilihat dari nilai cross loading  $> 0,70$  (Ghazali dan Latan, 2015). Namun *outer loading* antara 0.5-0.6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*, sehingga digunakan batas *outer loading* sebesar 0,50 dalam penelitian ini.

Berdasarkan konsep PLS diatas maka hasil analisis outer model pada data penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1 Model Uji *Convergent Validity*

Berdasarkan gambar diatas, maka dapat dirinci nilai *outer loading* untuk masing-masing variabel sebagai berikut :

**Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Iklim Organisasi**

Indikator	Uji Validitas	
	Outer Loading	Keterangan
X.1	0.569	Valid
X.2	0.782	Valid
X.3	0.724	Valid
X.4	0.745	Valid
X.5	0.426	Tidak Valid
X.6	0.583	Valid
X.7	0.792	Valid
X.8	0.761	Valid

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025.*

**Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel *Work Life Balance***

Indikator	Uji Validitas	
	Outer Loading	Keterangan
Z.1	0.867	Valid
Z.2	0.674	Valid
Z.3	0.786	Valid
Z.4	0.799	Valid
Z.5	0.646	Valid
Z.6	0.839	Valid
Z.7	0.636	Valid
Z.8	0.795	Valid

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025.*

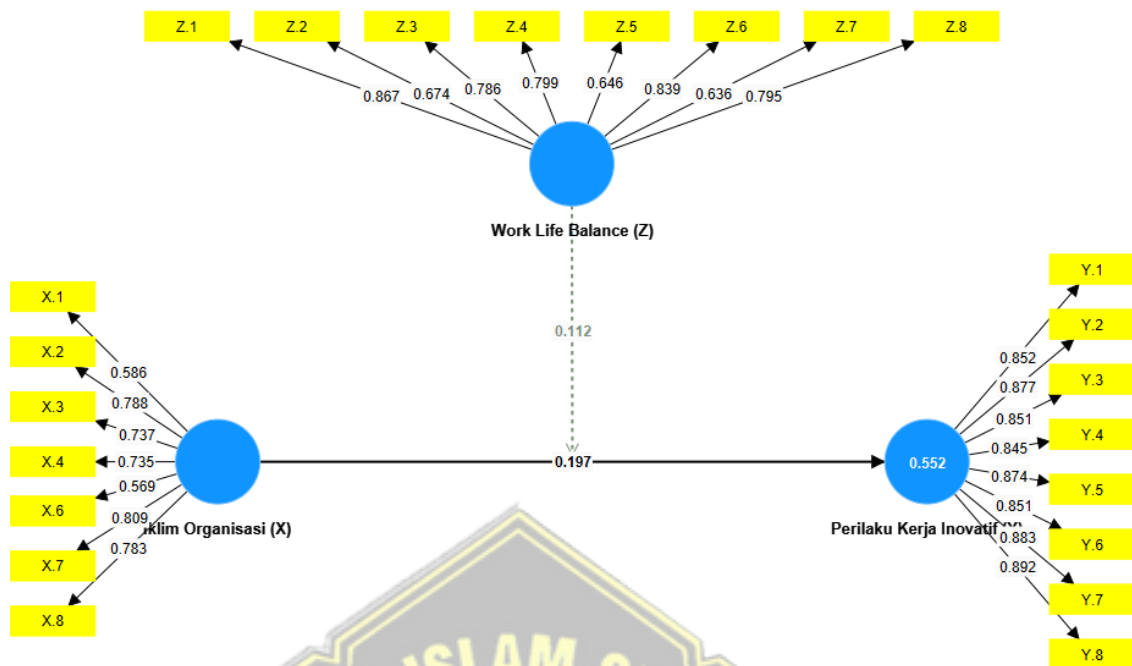
**Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Perilaku Kerja Inovatif**

Indikator	Uji Validitas	
	Outer Loading	Keterangan
Y.1	0.852	Valid
Y.2	0.877	Valid
Y.3	0.851	Valid
Y.4	0.845	Valid
Y.5	0.874	Valid
Y.6	0.851	Valid
Y.7	0.883	Valid
Y.8	0.892	Valid

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025.*

Hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang ditampilkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai *outer loading* yang baik dan valid dengan menggunakan batas *outer loading* sebesar 0,50 dalam penelitian ini. Batasan nilai Outer Loading  $> 0,5$  masih dapat diterima asalkan validitas dan reliabilitas konstruk memenuhi syarat. Namun ada satu indikator (X.5) yang memiliki nilai *outer loading* kurang dari 0.5 yang menunjukan variabel tersebut memiliki tingkat validitas yang rendah, sehingga variabel tersebut perlu dieliminasi dari model.

Nilai *outer loading* setelah indikator variabel X.5 dieliminasi dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 4.2 Model Uji *Convergent Validity* Tahap Kedua**

Berdasarkan gambar diatas, maka dapat dirinci nilai *outer loading* untuk masing-masing variabel sebagai berikut :

**Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Iklim Organisasi**

Indikator	Uji Validitas	
	Outer Loading	Keterangan
X.1	0.586	Valid
X.2	0.788	Valid
X.3	0.737	Valid
X.4	0.735	Valid
X.6	0.569	Valid
X.7	0.809	Valid
X.8	0.783	Valid

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025.*

Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan nilai *outer loading* untuk indikator X.1, X.2, X.3, X.4, X.7 dan X.8 setelah indikator X.5 dieliminasi. Hasil uji validitas untuk variabel iklim organisasi, seluruh nilai indikator memiliki nilai *outer loading* > 0.5, sehingga bisa dikatakan valid. Nilai *outer loading* tertinggi pada indikator



X.7 dengan nilai 0.809 dan nilai terendah pada indikator X.6 sebesar 0.569. Maka berdasarkan validitas outer loading dinyatakan semua item atau indikator valid secara *convergent validity*.

**Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel *Work Life Balance***

Indikator	Uji Validitas	
	Outer Loading	Keterangan
Z.1	0.867	Valid
Z.2	0.674	Valid
Z.3	0.786	Valid
Z.4	0.799	Valid
Z.5	0.646	Valid
Z.6	0.839	Valid
Z.7	0.636	Valid
Z.8	0.795	Valid

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025.*

Pada tabel 4.9 menunjukkan hasil uji validitas untuk variabel *work life balance*. Hasil uji validitas untuk variabel *work life balance*, seluruh nilai indikator memiliki nilai *outer loading* > 0.5, sehingga bisa dikatakan valid. Nilai *outer loading* tertinggi pada indikator Z.1 dengan nilai 0.867 dan nilai terendah pada indikator Z.7 dengan nilai 0.636. Maka berdasarkan validitas *outer loading* dinyatakan semua item atau indikator valid secara *convergent validity*.

**Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Perilaku Kerja Inovatif**

Indikator	Uji Validitas	
	Outer Loading	Keterangan
Y.1	0.852	Valid
Y.2	0.877	Valid
Y.3	0.851	Valid
Y.4	0.845	Valid
Y.5	0.874	Valid
Y.6	0.851	Valid
Y.7	0.883	Valid
Y.8	0.892	Valid

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025.*

Pada tabel 4.10 menunjukkan hasil uji validitas untuk variabel perilaku kerja inovatif. Hasil uji validitas untuk variabel perilaku kerja inovatif, seluruh nilai indikator memiliki nilai *outer loading* > 0.5, sehingga bisa dikatakan valid. Nilai *outer loading* tertinggi pada indikator Y.8 dengan nilai 0.892 dan nilai terendah pada indikator Y.4 dengan nilai 0.845. Maka berdasarkan validitas *outer loading* dinyatakan semua item atau indikator valid secara *convergent validity*.

#### b. Multikolinearitas Outer Model

Aplikasi SmartPLS menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk mengevaluasi kolinearitas antar variabel. Multikolinearitas cukup sering ditemukan dalam proses pengolahan data statistik. Multikolinearitas merupakan fenomena dimana dua atau lebih variabel bebas atau konstruk eksogen berkorelasi tinggi sehingga menyebabkan kemampuan prediksi model tidak baik (Sekaran dan Bougie, 2016). Dimana variabel eksogen merupakan variabel yang tidak dipengaruhi variabel lain dalam model. Nilai VIF harus kurang dari 5, karena bila lebih dari 5 mengindikasikan adanya kolinearitas antar konstruk (Sarstedt et al., 2017).

**Tabel 4.11 Nilai VIF**

	Perilaku Kerja Inovatif (Y)
Iklim Organisasi (X)	2.195
Work Life Balance (Z)	2.035
Work Life balance (Z) x Iklim Organisasi (X)	1.116

*Sumber : Diambil dari data Tahap Outer, 2025.*

Tabel diatas menunjukkan bahwa tidak terdapat indikator dengan nilai VIF lebih dari 5, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antar variabel dalam model tersebut.

#### c. *Contruct Reliability*

Langkah berikutnya adalah melakukan analisis terhadap *contract reliability*. *Contract reliability* merupakan proses untuk melakukan pengukuran reliabilitas konstruk

variabel laten. Nilainya yang dianggap reliabel harus diatas 0.70. Pada dasarnya *construct reliability* sama dengan cronbach alfa.

Berikut dibawah ini merupakan tabel nilai dari *construct reliability* pada masing-masing variabel.

**Tabel 4.12 Nilai Construct Reliability**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)
Iklim Organisasi (X)	0.842	0.857	0.882
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0.952	0.955	0.960
Work Life Balance (Z)	0.893	0.906	0.915

Sumber : Diambil dari data Tahap Outer, 2025.

Menurut Memon (2017), *Internal Consistency Reliability* mengukur seberapa mampu indikator dapat mengukur konstruk latennya. Alat yang digunakan untuk menilai hal tersebut adalah dengan melihat nilai dari *composite reliability* dan cronbach's alpha. Nilai *composite reliability* 0,6 – 0,7 dianggap memiliki reliabilitas yang baik ( Sarstedt et al., 2017). Menurut Ghazali (2018), dalam uji reliabilitas data digunakan metode cronbach's alpha, instrumen dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai cronbach's alpha lebih besar dari 0.60..

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa semua variabel memiliki nilai cronbach's Alpha lebih besar dar 0.60, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel, yaitu iklim organisasi, *work life balance* dan perilaku kerja inovatif telah reliabel.

#### **d. Analisis Unidimensionalitas Model**

Uji unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model satu dimensi (Ferdinand, 2000). Uji unidimensionalitas digunakan untuk memastikan bahwa sudah tidak ada masalah dalam pengukuran. Uji undimensionalitas dilakukan dengan menggunakan

indikator *composite reliability* dan cronbach's alpha. Dapat dilihat dari nilai kedua indikator tersebut harus lebih besar dari 0.70.

Berdasarkan tabel 4.12 dapat terlihat semua variabel telah memenuhi syarat unidimensionalitas sebab nilai *composite reliability* dan cronbach's alpha bernilai lebih besar dari 0.7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian reliabel dan satu dimensi.

#### e. Validitas Konvergen

Validitas konvergen ditentukan berdasarkan dari prinsip bahwa pengukur pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali dan Latan, 2015). Validitas konvergen sebuah variabel dengan indikator reflektif dapat dievaluasi dengan melihat nilai Average Variance Extracted (AVE). Untuk menguji validitas konvergen nilai AVE seharusnya sama dengan 0.5 atau lebih. Nilai AVE 0.5 atau lebih berarti konstruk dapat menjelaskan 50% atau lebih varians itemnya (Sarstedt et al., 2017).

Berikut ini merupakan tabel nilai dari *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing variabel.

**Tabel 4.13 Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	AVE	Keterangan
Iklim Organisasi (X)	0.520	Valid
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0.750	Valid
Work Life Balance (Z)	0.577	Valid

*Sumber : Diambil dari data Tahap Outer, 2025.*

Melihat tabel diatas, berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk mengetahui tercapainya syarat validitas konvergen, maka semua variabel telah tercapai syarat validitas konvergen sebab semua nilai AVE pada masing-masing variabel memiliki nilai diatas 0.50.

#### f. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan bertujuan untuk menentukan apakah suatu indikator reflektif benar merupakan pengukur yang baik bagi variabelnya berdasarkan prinsip bahwa setiap indikator harus berkorelasi tinggi terhadap variabelnya saja. Pengukur-pengukur variabel yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Ghozali dan Latan, 2015). Dalam *software* SmartPLS uji validitas diskriminan menggunakan nilai cross loadings dan Fornell-Larcker Criterion, dan Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Henseler et al., 2015).

Validitas diskriminan juga bertujuan untuk menguji sampai seberapa jauh variabel laten benar-benar berbeda dengan variabel lainnya. Nilai validitas diskriminan yang tinggi memberikan indikasi bahwa suatu variabel adalah unik dan mampu menjelaskan fenomena yang diukur. Suatu variabel dikatakan valid yakni dengan membandingkan nilai akar dari AVE (Fornell-Larcker Criterion) dengan nilai korelasi antar variabel latent. Nilai akar AVE harus lebih besar dr korelasi antar variable laten.

Untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan Fornell Larcker Criterion, yaitu sebuah metode tradisional yang telah digunakan lebih dari 30 tahun, yang membandingkan nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model (Henseler et al., 2015). Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka model tersebut dikatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik (Fornell dan Larker, 1981 dalam Wong, 2013).

Berikut ini merupakan tabel nilai *discriminat validity* untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini.

**Tabel 4.14 Nilai Discriminant Validity**

	Iklim Organisasi (X)	Perilaku Kerja Inovatif (Y)	Work Life Balance (Z)
Iklim Organisasi (X)	0,721		
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,592	0,866	
Work Life Balance (Z)	0,710	0,727	0,760

*Sumber : Diambil dari data Tahap Outer, 2025.*



Analisis diskriminan berdasarkan *Fornell-Larcker Criterion* seperti pada tabel di atas, menunjukkan bahwa sudah tidak ada nilai *Fornell-Larcker Criterion* atau akar kuadrat AVE terhadap dirinya sendiri yang kurang dibandingkan terhadap variabel laten lainnya.

Berdasarkan tabel *Fornell-Larcker Criterion* diatas, maka semua akar dari AVE (*Fornell-Larcker Criterion*) tiap variabel lebih besar dari pada korelasinya dengan variabel lain, maka syarat validitas diskriminan pada model ini telah terpenuhi, seperti yang tercantum dalam tabel diatas.

#### g. *Cross Loading*

Nilai *cross loading* masing-masing variabel dievaluasi untuk memastikan bahwa korelasi variabel dengan item pengukuran lebih besar daripada variabel lainnya. Nilai *cross loading* yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,7 (Ghozali dan Latan, 2015).

*Cross loading* adalah metode lain untuk mengetahui *discriminant validity*, yakni dengan melihat nilai *cross loading*. Apabila nilai *loading* dari masing-masing item terhadap variabelnya lebih besar daripada nilai *cross loading* variabel lain. Di bawah ini adalah tabel *cross loading* untuk masing-masing variabel :

**Tabel 4.15 Nilai *Cross Loading* Variabel Iklim Organisasi**

Indikator	Variabel		
	Iklim Organisasi (X)	Perilaku Kerja Inovatif (Y)	Work Life Balance (Z)
X.1	<b>0.586</b>	0.298	0.365
X.2	<b>0.788</b>	0.512	0.558
X.3	<b>0.737</b>	0.477	0.597
X.4	<b>0.735</b>	0.403	0.485
X.6	<b>0.569</b>	0.371	0.474
X.7	<b>0.809</b>	0.472	0.555
X.8	<b>0.783</b>	0.400	0.505

*Sumber : Diambil dari data Tahap Outer, 2025.*



**Tabel 4.16 Nilai *Cross Loading* Variabel Perilaku Kerja Inovatif**

Indikator	Variabel		
	Iklim Organisasi (X)	Perilaku Kerja Inovatif (Y)	Work Life Balance (Z)
Y.1	0.451	<b>0.852</b>	0.650
Y.2	0.507	<b>0.877</b>	0.598
Y.3	0.576	<b>0.851</b>	0.612
Y.4	0.541	<b>0.845</b>	0.533
Y.5	0.482	<b>0.874</b>	0.679
Y.6	0.396	<b>0.851</b>	0.559
Y.7	0.544	<b>0.883</b>	0.695
Y.8	0.586	<b>0.892</b>	0.681

*Sumber : Diambil dari data Tahap Outer, 2025.*

**Tabel 4.17 Nilai *Cross Loading* Variabel *Work Life Balance***

Indikator	Variabel		
	Iklim Organisasi (X)	Perilaku Kerja Inovatif (Y)	Work Life Balance (Z)
Z.1	0.566	0.600	<b>0.867</b>
Z.2	0.487	0.449	<b>0.674</b>
Z.3	0.592	0.583	<b>0.786</b>
Z.4	0.634	0.683	<b>0.799</b>
Z.5	0.476	0.474	<b>0.646</b>
Z.6	0.568	0.576	<b>0.839</b>
Z.7	0.487	0.405	<b>0.636</b>
Z.8	0.486	0.582	<b>0.795</b>

*Sumber : Diambil dari data Tahap Outer, 2025.*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa semua loading indikator terhadap variabel lebih besar dari cross loadingnya. Misalnya pada variabel iklim organisasi (X), dimana semua nilai loading indikatornya lebih besar dari pada semua cross loadingnya ke konstruk lainnya yaitu variabel *work life balance* dan perilaku kerja inovatif. Contoh pada variabel iklim organisasi (X), indikator X.1 dimana nilai loadingnya adalah 0,586 dan nilai *cross loading* dari variabel perilaku kerja inovatif (Y) sebesar 0.298 dan nilai *cross loading* pada variabel *work life balance* sebesar 0.365, terlihat nilai X.1 lebih besar dari nilai *cross*

*loading* variabel lain. Begitu juga dengan semua item lainnya dimana nilai *loading* variabelnya lebih besar daripada nilai *cross loading* ke variabel lainnya.

Berdasarkan data pada tabel diatas, dimana semua nilai *loading* variabel terhadap konstruksya lebih besar daripada nilai *cross loading* ke variabel lain, maka model ini telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

Dari beberapa tahap pengujian diatas, secara keseluruhan dalam penghitungan outer model semua item atau indikator pada masing-masing variabel telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas serta tidak terdapat adanya multikolinearitas antar indikator. Maka langkah selanjutnya adalah analisis terhadap inner model.

#### 4.4.2 Hasil Inner Model

##### a. Koefisien Determinasi: R-Square dan Adjusted R-Square

Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) atau uji kelayakan model merupakan cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen atau untuk menilai sejauh mana model mampu menjelaskan variabel-variabel dependen. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) diharapkan antara 0 dan 1. Nilai  $R^2$  0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah (Sarstedt et al., 2017).

Nilai R-Square dan R-Square Adjusted dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.18 Hasil Uji R-Square ( $R^2$ )**

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,552	0,542

*Sumber : Diambil dari data Tahap Outer.*

Berdasarkan tabel 4.18 hasil uji R-Square, nilai R-Square pada variabel perilaku kerja inovatif (Y) memiliki nilai R-Square sebesar 0,552 dengan nilai R-Square Adjusted sebesar 0,542, maka dapat dijelaskan bahwa semua variabel eksogen secara serentak mempengaruhi variabel perilaku kerja inovatif (Y) sebesar 54.2%. Dengan nilai R-Square

Adjusted sebesar 54.2% dimana nilai tersebut kurang dari 75%, maka model ini termasuk dalam kategori moderat. Dengan model dalam kategori moderat, maka pengaruh semua variabel eksogen tersebut terhadap variabel perilaku kerja inovatif (Y) termasuk moderat.

#### b. F-Square

Selain menilai apakah ada atau tidak hubungan yang signifikan antar variabel, seorang peneliti hendaknya juga menilai besarnya pengaruh antar variabel dengan *Effect Size* atau f-square (Wong, 2013). Dengan pengelompokan sebagai berikut, nilai  $f^2$  0,02 sebagai kecil, 0,15 sebagai sedang, dan nilai 0,35 sebagai besar. Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek (Sarstedt et al., 2017).

Nilai F-Square dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.19 Hasil Uji F-Square ( $F^2$ )**

Hubungan antar Variabel	F-Square
Iklim Organisasi (X) -> Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,039
Work Life Balance (Z) -> Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,402
Work Life Balance (Z) x Iklim Organisasi (X) -> Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,026

Sumber : Diambil dari data Tahap Outer.

Maka berdasarkan tabel nilai F-Square diatas, efek variabel *work life balance* (Z) terhadap variabel perilaku kerja inovatif (Y) termasuk dalam klasifikasi besar dengan nilai diatas 0.35 yaitu 0.402. Hal ini dapat diartikan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh yang besar dalam menjelaskan variabel endogen, yaitu perilaku kerja inovatif (Y).

#### c. Relevansi Prediksi atau Q Square ( $Q^2$ )

*Cross-validated redundancy* ( $Q^2$ ) atau Q-square test digunakan untuk menilai *predictive relevance*. Nilai  $Q^2 > 0.05$  menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance* yang akurat terhadap konstruk tertentu sedangkan nilai  $Q^2 < 0.05$  menunjukkan bahwa model kurang mempunyai *predictive relevance* (Sarstedt et al., 2017).

Relevansi prediksi digunakan untuk menilai apakah prediksi yang didapatkan memiliki relevansi yang baik atau tidak. Perhitungannya dalam PLS SEM berdasarkan nilai Q-Square.

Hasil uji Q-Square dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.20 Hasil Uji Q-Square ( $Q^2$ )**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - \text{SSE}/\text{SSO})$
Iklm Organisasi (X)	1,022,000	1,022,000	0,000
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	1,168,000	701,211	0,400
Work Life Balance (Z)	1,168,000	1,168,000	0,000

Sumber : Diambil dari data Tahap Blinfoling.

Berdasarkan tabel 4.18 diatas, berdasarkan hasil uji Q-Square. Perilaku kerja inovatif (Y) memiliki nilai  $Q^2$  sebesar 0.4, dimana nilai tersebut lebih besar daripada 0.05 yang menunjukkan bahwa model relevan atau akurat dan memiliki kemampuan prediksi yang baik untuk variabel perilaku kerja inovatif (Y).

#### d. *Goodness of Fit* (GoF)

Uji *goodness of fit* (GoF) dilakukan sebagai tahapan untuk melakukan evaluasi kemampuan model dalam menjelaskan data empiris serta untuk mengukur kemampuan gabungan dari model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model).

*Goodness of fit* (GoF) bertujuan untuk melakukan validasi secara keseluruhan performa model dengan klasifikasi nilai goodness of fit (GoF) sebagai berikut : 0.1 (GoF kecil), 0.25 (GoF moderat), dan  $>0.36$  (GoF Besar). Dalam penelitian ini nilai R-Square ( $R^2$ ) sebesar 0.552 dan Com yang merupakan rata-rata dari total nilai AVE pada masing-masing variabel. Nilai AVE pada masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.21 Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	AVE	Keterangan
Iklim Organisasi (X)	0.520	Valid
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0.750	Valid
Work Life Balance (Z)	0.577	Valid

*Sumber : Diambil dari data Tahap Outer.*

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Com} \times R^2}$$

$$= \sqrt{(0.520 + 0.750 + 0.577)/3 \times 0.552}$$

$$= \sqrt{0.616 \times 0.552}$$

$$= \sqrt{0.340}$$

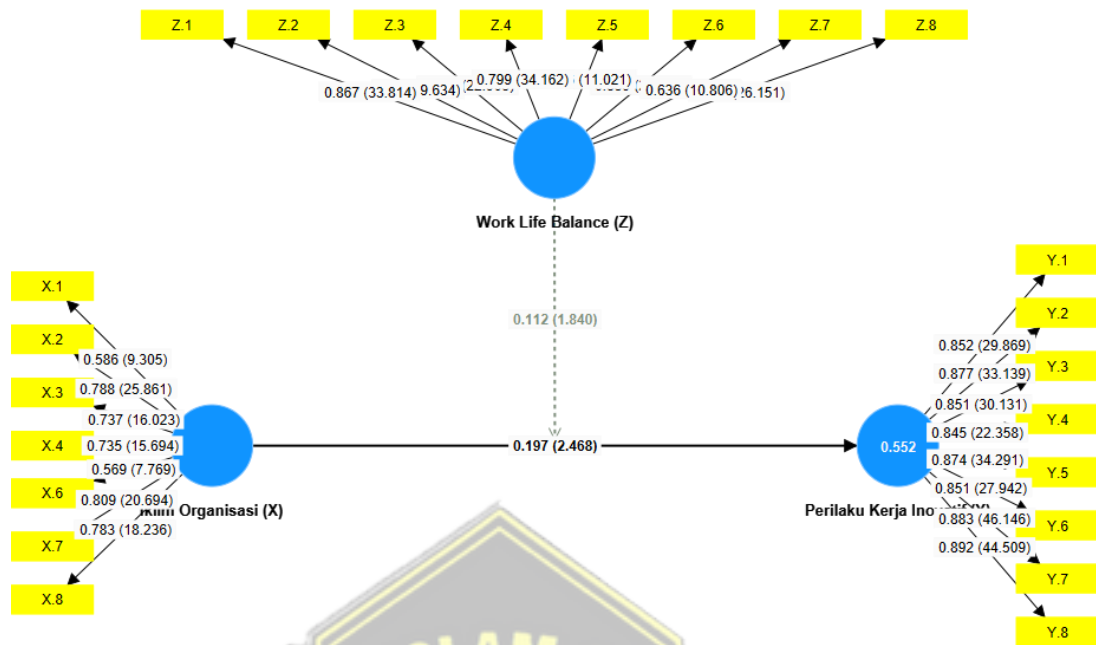
$$= \mathbf{0.583}$$

Dari perhitungan diatas didapat nilai goodness of fit (GoF) sebesar 0.583 dan masuk dalam klasifikasi besar, ini menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki goodness of fit (GoF) yang baik, karena nilai tersebut lebih besar dari 0.36.

#### 4.3.3 Uji Hipotesis

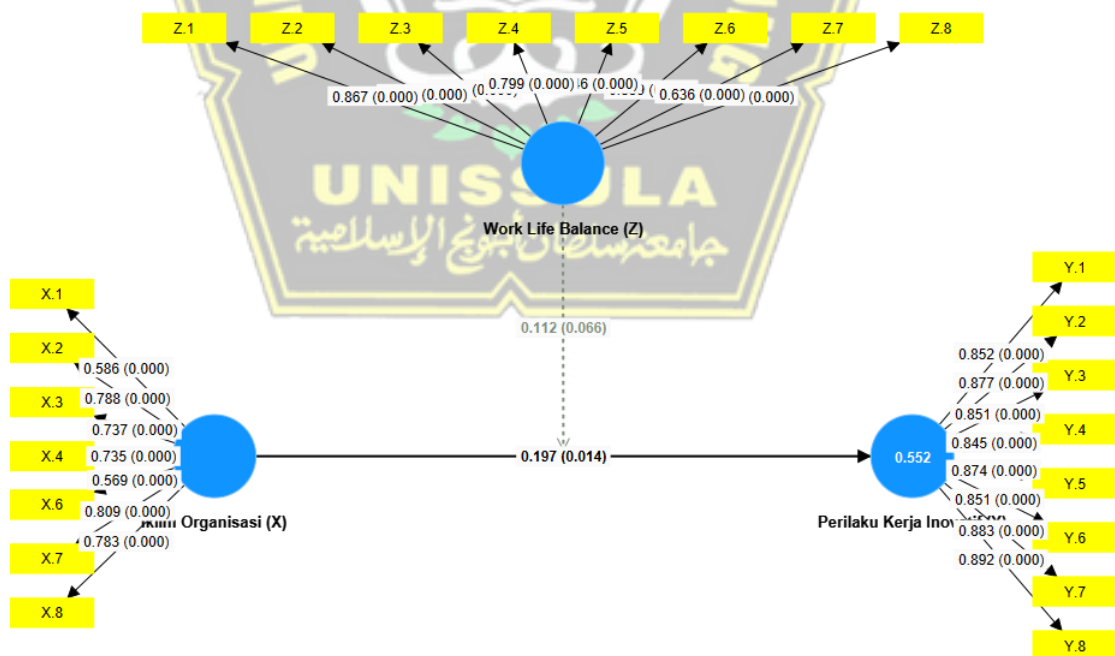
Dalam penelitian ini, langkah pengujian hipotesis dilakukan melalui analisa hasil *output path coefficients* (koefisien jalur) antar konstruk menggunakan *software* SmartPLS 4.0 untuk melihat signifikansi dan kekuatan hubungan tersebut.. Nilai *path coefficients* berkisar antara -1 hingga +1. Semakin mendekati nilai +1, hubungan kedua konstruk semakin kuat. Hubungan yang makin mendekati -1 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut bersifat negatif (Sarstedt et al., 2017).

Hipotesis dianggap memiliki pengaruh jika T-statistik memiliki nilai >1.96, dan akan diterima serta dianggap signifikan apabila nilai P value <0.05. Hasil dari analisis pada tingkat inner adalah sebagai berikut: (Nilai T Hitung dari *loading factor* dan t hitung dari *path coefficient directs effects*)



**Gambar 4.3 Diagram Model Bootstrapping T Value**

Hasil dari analisis pada tingkat inner adalah sebagai berikut: (Nilai P Value dari path coefficient directs effects)



**Gambar 4.4 Diagram Model Bootstrapping P Value Path Coefficient Direct Effects**



Berdasarkan diagram diatas, dapat dijabarkan secara terperinci data yang didapat menjadi tabel berikut untuk melakukan analisis jalur atau *path coefficient*. Yang pertama dapat dilihat *direct effects* atau efek langsung masing-masing konstruk variabel bebas terhadap variabel terikat:

**Tabel 4.22 Hasil *Path Coefficients***

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
$X \rightarrow Y$	0.197	0.202	0.080	2.468	0.014
$Z \rightarrow Y$	0.606	0.603	0.081	7.457	0.000
$Z \times X \rightarrow Y$	0.112	0.110	0.061	1.840	0.066

Sumber : Diambil dari data Tahap Inner, 2025.

Pada hasil *path coefficient* seperti nampak pada tabel diatas dapat digunakan untuk melihat besarnya pengaruh langsung (*direct effects*) masing - masing variabel bebas (eksogen) terhadap variable terikat (endogen). Berdasarkan tabel 4.22 dapat diketahui hasil uji hipotesis sebagai berikut :

#### 1. Iklim Organisasi (X) → Perilaku Kerja Inovatif (Y)

Besarnya koefisien parameter untuk variabel iklim organisasi (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Y) sebesar 0,197 yang berarti terdapat pengaruh positif antara variabel X terhadap Y atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai X maka Y akan semakin meningkat. Dengan peningkatan nilai persatuan X akan meningkatkan Y sebesar 19,7%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, didapatkan hasil uji koefisien estimasi X terhadap Y hasil bootstrap adalah 0,202 dengan nilai T Statistics sebesar 2,468 dan nilai p value adalah 0.014, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, **hipotesis H1 diterima** yang berarti pengaruh langsung X terhadap Y bermakna atau signifikan secara statistik.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia sudah terbentuk dengan baik, dan bisa mempengaruhi perilaku kerja

inovatif pegawainya. Banyak aspek yang menjadi indikator pembentukan iklim organisasi, semakin baik kondisi iklim organisasi di Departemen Pengelolaan Uang maka akan ikut meningkatkan perilaku kerja inovatif pegawai di organisasi tersebut.

Dari tabel 4.22 juga terlihat besarnya koefisien parameter antara *work life balance* (Z) terhadap perilaku kerja inovatif (Y) sebesar 0,606 yang berarti terdapat pengaruh positif antara variabel Z terhadap Y atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai Z maka Y akan semakin meningkat. Dengan peningkatan nilai persatuan Z akan meningkatkan Y sebesar 60.6%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, didapatkan hasil uji koefisien estimasi Z terhadap Y hasil bootstrap adalah 0.603 dengan nilai T Statistics sebesar 7.457 dan nilai p value adalah 0.000, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan nilai tersebut, dapat terlihat juga bahwa pengaruh langsung antara Z terhadap Y bermakna atau signifikan secara statistik.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa implementasi *work life balance* di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia sudah dilakukan dengan baik, dan bisa mempengaruhi perilaku kerja inovatif pegawainya. Banyak unit kegiatan olahraga dan juga hobi diluar jam kerja yang menjadi bagian dari implemetasi *work life balance*. Semakin baik implementasi *work life balance* di Departemen Pengelolaan Uang maka akan ikut meningkatkan perilaku kerja inovatif pegawai di organisasi tersebut.

## 2. Iklim Organisasi (X) → Perilaku Kerja Inovatif (Y) dimoderasi *Work Life Balance* (Z)

Besarnya koefisien parameter untuk variabel iklim organisasi (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Y) dimoderasi oleh variabel *work life balance* (Z) sebesar 0.112 yang berarti terdapat pengaruh positif variabel X terhadap Y dimoderasi oleh atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai X maka Y akan semakin meningkat. Peningkatan satu satuan X akan meningkatkan Y sebesar 11.2%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi variabel X terhadap Y dimoderasi oleh Z hasil bootstrap adalah 0.110 dengan nilai T Statistics sebesar 1.840 dan nilai p value sebesar 0.066, dimana nilai tersebut lebih besar dari 0.05. Dengan demikian, **hipotesis H2 ditolak** dengan pengaruh langsung X terhadap Y dimoderasi oleh Z tidak bermakna atau tidak signifikan secara statistik.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *work life balance* tidak dapat mempengaruhi hubungan antara iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif secara signifikan. Implementasi *work life balance* yang baik belum tentu dapat meningkatkan pembentukan iklim organisasi yang baik dalam rangka peningkatan perilaku kerja inovatif.

Pada model ini tidak terdapat variabel perantara sehingga analisis *indirect effects* atau efek tidak langsung tidak diperlukan. Total effects merupakan efek total gabungan antara efek langsung dan tidak langsung. Karena tidak ada efek tidak langsung, maka besar efek total sama nilainya dengan efek langsung seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.22. Secara rinci pada tahap outer dan inner model diatas, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Semua p value indikator terhadap variabel latennya  $< 0.05$  sehingga semua indikator dapat dikatakan valid dan reliabel terhadap konstruknya.
2. Pengaruh langsung X terhadap Y dimoderasi oleh Z tidak signifikan. Sedangkan, sisanya signifikan.
3. Pengaruh total langsung X terhadap Y dimoderasi oleh Z tidak signifikan. Sedangkan, sisanya signifikan.

#### 4.5 Pembahasan

##### 1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Pegawai Organik Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia

Hasil uji *path coefficient* menunjukkan bahwa hubungan antara iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0.197. Sedangkan nilai T-Statistics mencapai 2.468 dan p-value sebesar 0.014, dimana nilai p-value tersebut lebih kecil dari 0.05 yang mengindikasikan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif adalah signifikan secara statistik. Dengan hasil tersebut, hipotesis H1 dapat diterima yang berarti bahwa iklim organisasi memiliki dampak positif yang kuat terhadap tingkat perilaku kerja inovatif pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia.

Menurut Riani et al., (2017) inovasi tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dari karyawan tersebut, namun juga dipengaruhi oleh iklim organisasi. Pegawai yang bertanggung jawab secara manajerial harus dapat membentuk iklim organisasi yang dapat

membuat perkembangan kemampuan bawahannya untuk memicu inovasi. Ariyani & Hidayati (2018) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif pada setiap *level* organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung memerlukan dukungan pemimpin. Dalam penelitian sebelumnya, disebutkan pula bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Seperti penelitian yang dilakukan Aditya & Ardana (2016) menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif, artinya semakin baik iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi perilaku kerja inovatif dalam bekerja dari karyawan tersebut.

Berdasarkan analisis pertanyaan terbuka dalam kuesioner, muncul beberapa faktor yang mempengaruhi iklim organisasi di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia. Salah satu faktor tersebut adalah kebersamaan. Sebagian besar tugas dan pekerjaan di Departemen Pengelolaan Uang diselesaikan secara tim dan saling bersinergi serta simultan ke tim maupun unit kerja lain. Oleh karena itu dibutuhkan koordinasi yang baik, kebersamaan dan kekompakkan antar tim dalam satu unit kerja maupun lintas unit kerja untuk membentuk iklim kerja yang baik agar pekerjaan dapat selesai sesuai atau bahkan melebihi target.

## **2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif dimoderasi *Work Life Balance* pada Pegawai Organik Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia**

Hasil uji *path coefficient* menunjukkan bahwa hubungan antara iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif yang dimoderasi *work life balance* memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0.112. Sedangkan nilai T-Statistics mencapai 1.840 dan p-value sebesar 0.066, dimana nilai p-value tersebut lebih besar dari 0.05 yang mengindikasikan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif yang dimoderasi *work life balance* adalah tidak signifikan secara statistik. Dengan hasil tersebut, hipotesis H2 ditolak yang berarti bahwa iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif yang dimoderasi *work life balance* tidak memiliki dampak positif yang kuat untuk mempengaruhi iklim organisasi terhadap peningkatan perilaku kerja inovatif pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia.

Meskipun terdapat indikasi positif bahwa *work life balance* mempengaruhi iklim organisasi terhadap peningkatan perilaku kerja inovatif, namun hasil tersebut menunjukkan

bahwa hubungan tersebut tidak kuat. Secara terpisah mengenai hubungan *work life balance* terhadap iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif, penelitian yang telah dilakukan Olievia et al. (2022) menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dan *work life balance*. Alfi (2024) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Namun dalam penelitian ini, saat peneliti ingin mengetahui peran *work life balance* dalam mempengaruhi iklim organisasi dalam peningkatan perilaku kerja inovatif ditemukan hasil bahwa *work life balance* tidak memiliki peran yang signifikan dan kuat dalam mempengaruhi hubungan tersebut.

Berdasarkan analisis pertanyaan terbuka dalam kuesioner, muncul beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi *work life balance* di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia. Salah satu faktor tersebut adalah waktu. Departemen Pengelolaan Uang memiliki beberapa unit kerja dengan beban dan ritme kerja yang berbeda. Terdapat unit kerja yang memiliki rutinitas cenderung monoton, sedangkan disisi lain ada unit kerja yang memiliki rutinitas lebih dinamis dan sering menghadapi tantangan baru dalam pekerjaan. Kondisi tersebut tentu mempengaruhi hasil dari implementasi *work life balance*. Sehingga pada penelitian yang dilakukan di Departemen Pengelolaan Uang, *work life balance* tidak signifikan dan tergolong dalam mempengaruhi hubungan antara iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Pengaruh Iklim Organisasi (X) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y), menunjukkan hasil bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Iklim organisasi yang semakin terbentuk baik akan ikut meningkatkan perilaku kerja inovatif pegawai organik di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia.
2. Pengaruh Iklim Organisasi (X) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y) yang di moderasi *Work Life Balance* (Z), menunjukkan hasil *work life balance* sebagai variabel moderasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan atau lemah dalam mempengaruhi hubungan antara iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun *work life balance* secara langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, namun jika secara moderasi tidak kuat untuk mempengaruhi hubungan antara iklim organisasi terhadap peningkatan perilaku kerja inovatif.

#### **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Dalam prosesnya, penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang mungkin dapat disempurnakan dalam penelitian berikutnya, diantaranya sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia memiliki populasi yang mayoritas laki-laki, yang mungkin mempengaruhi perspektif jawaban dalam kuesioner.
2. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, yang mungkin menimbulkan bias dalam jawaban jika responden tidak terbuka dan sepenuhnya jujur saat menjawab atau bahkan tidak memahami pertanyaan yang dimaksud.



3. Penelitian ini belum mengaitkan dengan faktor eksternal seperti, kebijakan pemerintah atau kondisi ekonomi.
4. Penelitian ini tidak melakukan pengamatan terhadap perubahan perilaku pegawai, sehingga hasil dari penelitian ini hanya menggambarkan keadaan pada saat data terkumpul.
5. Penelitian ini hanya menggunakan variabel iklim organisasi dan *work life balance* sebagai variabel moderasi. Masih banyak faktor lain yang dapat digunakan pada penelitian berikutnya, seperti kepemimpinan, tantangan kerja, dukungan sosial, struktur organisasi dan lain sebagainya.
6. Penelitian ini dilakukan di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia sehingga hasilnya mungkin belum tentu dapat diterapkan pada organisasi lain.
7. Populasi yang memiliki latar belakang bervariasi dalam pendidikan, usia maupun pengalaman kerja dalam Departemen Pengelolaan Uang yang dapat mempengaruhi cara pandang dan penilaian terhadap pertanyaan pada kuesioner yang mewakili variabel dalam penelitian.

### 5.3 Saran

Dengan hasil penelitian berdasarkan jawaban dari responden dan mempertimbangkan keterbatasan dalam penelitian ini, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia
  - a. Penguatan Iklim Organisasi yang Baik : Dari jawaban responden, faktor tanggung jawab dalam pekerjaan, hubungan dan apresiasi dari atasan, hubungan dengan rekan kerja serta komitmen terhadap organisasi sangat mempengaruhi terbentuknya iklim organisasi yang positif. Oleh karena itu, penting dilakukan peningkatan faktor-faktor tersebut untuk mendukung terciptanya iklim organisasi sehingga dapat ikut mendorong peningkatan perilaku kerja inovatif bagi pegawainya. Terutama dari segi tanggung jawab terhadap pekerjaan, dimana dalam kerja tim perlu dilakukan pembagian tugas yang seimbang antar pegawai, untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam mencapai tujuan bersama. Tentunya juga diimbangi dengan apresiasi yang sepadan, terhadap pencapaian

tersebut. Pelatihan mengenai *teamwork* atau manajemen konflik mungkin dibutuhkan, mengingat pekerjaan di Departemen Pengelolaan Uang yang mayoritas diselesaikan secara tim, sehingga pelatihan tersebut diharapkan dalam meningkatkan kesolidan dan rasa kebersamaan antar rekan tim kerja untuk membentuk iklim organisasi yang selalu positif.

- b. Peningkatan Implementasi *Work Life Balance* : Meskipun *work life balance* berpengaruh positif dalam mempengaruhi hubungan antara iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Secara umum konsep penting dari *work life balance* adalah waktu, dimana pegawai dapat membagi porsi yang pas antara kehidupan keluarga dengan kehidupan pekerjaan tanpa mengganggu masing-masing porsi tersebut. Departemen Pengelolaan Uang memiliki unit dengan beban dan pola kerja yang berbeda, sehingga perlu adanya manajemen waktu dan prioritas untuk menghindari penumpukan pekerjaan dan tugas selesai sesuai dengan prioritas, dengan begitu pegawai tetap dapat memiliki waktu yang cukup bersama keluarga.

## 2. Bagi Akademisi

- a. Pengembangan Penelitian Lanjutan : Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya melibatkan departemen lain di Bank Indonesia atau organisasi lain untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai peran *work life balance* dalam mempengaruhi iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian yang lebih luas dan mendalam diharapkan dapat meningkatkan generalisasi hasil.
- b. Studi Kualitatif : Untuk mendalami peran *work life balance* dalam memoderasi pengaruh antara iklim organisasi dengan perilaku kerja inovatif, wawancara yang lebih mendalam tentu dapat menambah informasi dan wawasan yang lebih luas dari persepsi lain yang tidak dapat ditangkap melalui survei kuesioner.
- c. Pengujian Variabel Lain : Untuk penelitian berikutnya disarankan untuk menguji variabel lain yang mungkin dapat berpengaruh ke perilaku kerja inovatif.

- d. Pengembangan Teori : Penelitian ini mungkin dapat berperan terhadap pengembangan teori perilaku kerja inovatif dengan melakukan penelitian mengenai konsep ini di sektor yang berbeda.
- e. Publikasi Hasil Penelitian : Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipublikasi dalam jurnal akademik untuk berbagi hasil penelitian melalui media penerbit jurnal dibidang manajemen. Dengan itu diharapkan dapat mendorong penelitian lebih dalam mengenai bidang ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, D. N., & Ardana, K. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *E-jurnal Manajemen Unud*, 1801 – 1830.
- Ariyani, N., & Hidayati, S. (2018). Influence of Transformational Leadership and Work Engagement on Innovative Behavior. *Etikomi*, 17(2), 275-284.
- Augusty, Ferdinand. (2006). Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen. Semarang : Universitas Diponegoro.
- De Jong, J. P. J. & Den Hartog, D. (2007). Measuring Innovative Work Behavior. *Creative and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- De Jong, J.P.J. & Den Hartog, D. (2008). Innovative Work Behavior Measurement and Validation. *EIM Research Report*. Zoetermeer.
- Departemen Pengelolaan Uang. Diakses pada 2 Juli 2025 dari <https://www.bi.go.id/id/tentang-bi/profil/organisasi/Pages/Departemen-Pengelolaan-Uang.aspx>
- F, Fatonah & I., Helmy. (2021). Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif, Budaya Organisasi, dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Guru. **Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi**, 3(6), 1063-1079.
- Ferdinand, A. T. (2000). Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fisher Gwenith G., Smith Carlla S. & Bulger Carrie A. (2009). Beyond Work and Family : A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *American Psychological Association : Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441-456.
- Ghozali, Imam. (2015). Partial Least and Square Konsep (Teknik dan Aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0 2<sup>nd</sup>. Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam dan Latan, Hengky (2015). Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. Semarang : BP Undip.

- Hamzah, Alfi. (2024). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Innovative Work Behavior pada Karyawan yang Berstatus Mahasiswa. Thesis.
- Handayani. (2020). Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif. Purwokerto : CV. Pustaka Ilmu.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of The Academy of Marketing Science*.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Kalliath, T. & Brough, P. (2008). Work-life Balance : A Review of the Meaning of the Balance Construct. *Journal of Management*. 14(3), 323-327.
- Mahardika, Puspita Sandya & Syarifah, Dewi. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Karyawan Industri Perhotelan. **Buletin Penelitian Psikologi dan Kesehatan Mental**. 1(1), 387-395.
- Malholta, Naresh K. & Dash, Satyabhusan. (2016) Marketing Research : An Applied Orientation. Uttar Pradesh India Pearson Education Services.
- Martini, Y. & Rostiana. (2003). Komitmen Organisasi Ditinjau dari Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi. *Phronesis*, 5(9), 21-33.
- Memon, M. A., & dkk. (2017). The Relationship Between Training Satisfaction, Organisational Citizenship Behavior, and Turnover Intention. *Journal of Organizational Effectiveness : People and Performance*, 4(3), 267-290.
- Mulyana, Olievia Prabandini, Izzati, Umi Anugerah, Puspitadewi, Ni Wayan S., Budiani, Meita S. (2022). Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Work Life Balance pada Karyawan. **Jurnal Psikologi Teori dan Terapan**. 13(1), 14-26.
- Nasehudin, T.S. & Gozali, N. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif. Bandung : CV. Pustaka Setia.
- Nyoman Reza Aditya, Dewa & Ardana Komang. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. **E-Jurnal Manajemen Unud**, 5(3), 1801-1830.
- Pandanningrum, G. V. & Nugraheni, R. (2021). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Perilaku Kerja. *Diponegoro Journal of Management*, 10, 1-11.



- Parkes, L. P. & Langford, P. H. (2008). Work-Life Balance or Work-Life Alignment? A Test of the Importance of Work-Life Balance for Employee Engagement and Intention to Stay in Organisations. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 267-284.
- Riadi, M. (2021). Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work-Life Balance). Diakses pada 8 Maret 2025, dari <https://www.kajianpustaka.com/2017/12/keseimbangan-kehidupan-kerja-work-life-balance.html>
- Riani, N., & Putra, M. (2017). Pengaruh Stress Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Turnover Intention Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 5116-5143.
- Santoso, Djoko & Nugraheni, Dinar. (2022). Peran Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Knowledge Sharing dan Employee Engagement bagi Peningkatan Perilaku kerja Inovatif. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 119.
- Sarstedt, P., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Square Structural Equation Modeling. *Handbook of Market Research*, 1-40.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business, A Skill Building Approach* (7<sup>th</sup> Edition). United Kingdom : John Wiley & Sons, Ltd.
- Seto Asmoro, Yoga & Prabandini Mulyana, Olievia. (2021). Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Perilaku Kerja Inovatif pada Guru SMA Negeri 3 Jombang di Masa Pandemi Covid-19, 8(2), 71-83.
- Sintia, Eva & Partina, Anna. (2024). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Otentik, dan Knowledge Sharing Terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 5(2), 15-30.
- Sitohang, Hotmaulina. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : UKI Press.
- Steers, Richard M. (1985). *Efektifitas Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Stringer, Robert. (2002). *Efektifitas Organisasi*. Jakarta : LP3S.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabet.
- Toulson, P. & Mike, Smith. (1994). The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personnel Management Practices. *Journal of Public Personnel management*, 23(3), 453-469.



- Trikusuma Wardhani, Dian & Gulo, Yupiter. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. **Jurnal Bisnis dan Akuntansi**, 19(1a), 212-217.
- Umar, Husein. (2013). Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis. Jakarta : Rajawali.
- Widiyanti, Komang Veni & Sawitri, Dian Ratna. (2018). Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Perilaku Kerja Inovatif pada Karyawan Final Assay Divisi Produksi PT. Hartono Istana Teknologi Sayung Demak. **Jurnal Empati**, 7(1), 406-411.
- Wirawan. (2008). Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.
- Wong, K. K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- Yuan, Feirong & Woodman, Richard W. (2010). Innovative Behavior in the Workplace : The Role of Performance and Image Outcome Expectations. , 53(2), 323-324.

