

**PERAN *SPIRITUAL LEADERSHIP*:
ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP
*INNOVATIVE WORK BEHAVIOR***

TESIS

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



Disusun Oleh:

**Sukma Geni
NIM: 20402400189**

**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PERAN *SPIRITUAL LEADERSHIP*:
ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP
*INNOVATIVE WORK BEHAVIOR***

Disusun Oleh:

Sukma Geni

NIM: 20402400189

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 29 November 2025

Pembimbing



Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D.

NIK. 0627056201

LEMBAR PENGUJIAN

**PERAN *SPIRITUAL LEADERSHIP*:
ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP
*INNOVATIVE WORK BEHAVIOR***

Disusun oleh:

Sukma Geni
NIM: 20402400189

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 29 November 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D.
NIK. 0627056201

Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.
NIK. 210416055

Penguji II

Dr Siti Sumiati, S.E., M.Si.
NIK. 210492029

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 29 November 2025

Ketua Program Pascasarjana

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

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sukma Geni
NIM : 20402400189
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul **“PERAN SPIRITUAL LEADERSHIP: ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOR”** merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur *plagiarisme* terhadap karya orang lain, kutipan pendapat dan tulisan orang lain dikutip sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 29 November 2025

Pembimbing

Yang Menyatakan,

Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D.
NIK. 0627056201

Sukma Geni
NIM. 20402400189

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sukma Geni
NIM : 20402400189
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

PERAN *SPIRITUAL LEADERSHIP*: ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*

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

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

Semarang, 29 November 2025

Yang membuat pernyataan,

A handwritten signature in black ink is written over a yellow 1000 Rupiah postage stamp. The stamp features a portrait of a man and the text '1000', 'REPUBLIK INDONESIA', and 'MEYERAI TEMPEL'. Below the stamp, the number '20751AKX136170103' is printed.

Sukma Geni
NIM. 20402400189

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan *spiritual leadership* terhadap perilaku kerja inovatif pegawai, serta menguji peran *spiritual leadership* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan perilaku kerja inovatif. Penelitian ini dilakukan pada pegawai organik Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia dengan jumlah responden sebanyak 146, dengan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Temuan berikutnya menunjukkan bahwa *spiritual leadership* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Meskipun demikian, *spiritual leadership* berperan penting sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif. Nilai-nilai spiritual seperti integritas, keteladanan, dan keikhlasan terbukti mampu meningkatkan efektivitas budaya organisasi dalam mendorong perilaku inovatif pegawai.

Kata Kunci: budaya organisasi, *spiritual leadership*, perilaku kerja inovatif, PLS-SEM, Bank Indonesia

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of organizational culture and spiritual leadership on employees' innovative work behavior, as well as to examine the moderating role of spiritual leadership in the relationship between organizational culture and innovative work behavior. The research was conducted on 146 organic employees of the Currency Management Department, Bank Indonesia, using a quantitative approach and Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) as the analytical technique. The results indicate that organizational culture has a positive significant effect on innovative work behavior. Further findings show that spiritual leadership does not have a statistically significant direct effect on innovative work behavior. Nevertheless, spiritual leadership plays an essential moderating role by strengthening the positive influence of organizational culture on innovative work behavior. Spiritual values such as integrity, role modeling, and sincerity are proven to enhance the effectiveness of organizational culture in fostering employees' innovative behavior.

Keywords: *organizational culture, spiritual leadership, innovative work behavior, PLS-SEM, Bank Indonesia*

KATA PENGANTAR

Assalamu ‘alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil ‘aalamiin, segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan berjudul "*Peran Spritual Leadership: Organizational Culture terhadap Innovative Work Behavior*" dapat selesai dengan baik dan tepat waktu. Tesis ini disusun untuk melaksanakan penelitian guna memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:


1. Prof. Dr. Gunarto, S.H., S.E., Akt., M.Hum. selaku Rektor Universitas Sultan Agung Semarang.
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si. selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D. selaku Dosen pembimbing tesis yang telah membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. dan Dr Siti Sumiati, S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji yang telah memberikan saran dan masukan untuk perbaikan.
6. Kedua orang tua penulis, Bapak Suparman dan Ibu Sutarsih yang tidak pernah berhenti memberikan dukungan dan doanya.
7. Istri tercinta, Deviani Meiliana yang selalu mencintai, mendukung dan mendoakan dalam setiap langkah perjalanan kehidupan.
8. Anak tersayang, Sagara Kin Dhananjaya yang selalu menjadi obat lelah dan inspirasi, serta menjadi sumber motivasi untuk selalu memberikan yang terbaik.

9. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
10. Teman-teman senasib dan seperjuangan, khususnya kelas 80B yang telah memberikan inspirasi.
11. Berbagai pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

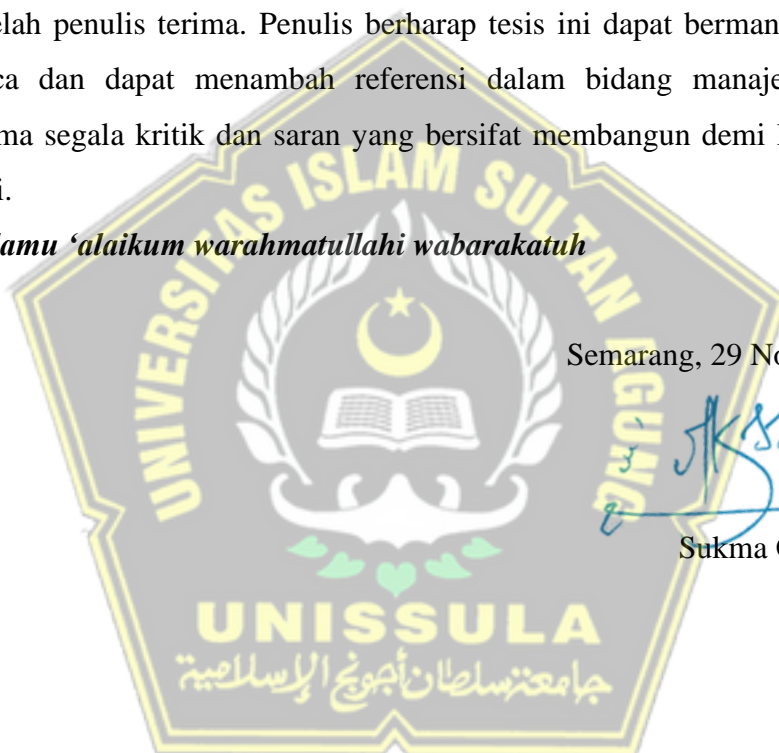
Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Wassalamu ‘alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, 29 November 2025



Sukma Geni



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
Latar Belakang Penelitian	1
Rumusan Masalah	4
Tujuan Penelitian	5
Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
Perilaku Kerja Inovatif	7
Budaya Organisasi	8
Spiritual Leadership	11
Model Empirik Penelitian	13

BAB III METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian	15
Metode Penelitian	15
Pendekatan Penelitian	16
Populasi dan Sampel Penelitian	16
Sumber dan Jenis Data	18
Metode Pengumpulan Data	19
Variabel dan Indikator	20
Teknik Analisis	21

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian	25
Deskripsi Data	26
Deskripsi Variabel	28
Analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling	32
Pembahasan	51

BAB V PENUTUP

Kesimpulan	55
Implikasi Manajerial	56
Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang	57

DAFTAR PUSTAKA	59
-----------------------------	----

LAMPIRAN	64
-----------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Demografi Responden	26
Tabel 4.2.	Deskripsi Budaya Kerja	29
Tabel 4.3.	Deskripsi Perilaku Kerja Inovatif	30
Tabel 4.4.	Deskripsi <i>Spiritual Leadership</i>	31
Tabel 4.5.	Hasil Uji Validitas	34
Tabel 4.6.	Nilai VIF	35
Tabel 4.7.	Nilai <i>Construct Reliability</i>	36
Tabel 4.8.	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	38
Tabel 4.9.	Nilai <i>Discriminant Validity</i>	39
Tabel 4.10.	Nilai <i>Cross Loading</i> Variabel Budaya Organisasi.....	40
Tabel 4.11.	Nilai <i>Cross Loading</i> Variabel Perilaku Kerja Inovatif	41
Tabel 4.12.	Nilai <i>Cross Loading</i> Variabel <i>Spiritual Leadership</i>	41
Tabel 4.13.	Nilai <i>R-Square</i>	42
Tabel 4.14.	Nilai <i>F-Square</i>	43
Tabel 4.15.	Nilai <i>Q-Square</i> (Q^2).....	44
Tabel 4.16.	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	45
Tabel 4.17.	Hasil <i>Path Coefficients</i>	48

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian	14
Gambar 4.1. <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran)	33
Gambar 4.2. Diagram <i>Model Bootstrapping T-Value</i>	46
Gambar 4.3. Diagram <i>Model Bootstrapping P-Values Path Coefficient Direct Effects</i>	47



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	64
Lampiran 2	<i>Output</i> SMARTPLS	68



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Di era globalisasi yang serba digital serta budaya organisasi yang terus berkembang dan dinamis, banyak organisasi yang menghadapi tantangan besar dalam merespon perkembangan tersebut dengan inovasi baru agar dapat terus bertahan dan sesuai dengan perkembangan jaman. Dibutuhkan perubahan perilaku kerja pegawai yang inovatif untuk mendukung perubahan dalam organisasi dalam menghadapi tantangan yang ada.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994) menyatakan bahwa terwujudnya suatu inovasi di organisasi ketika karyawan terlibat dalam perilaku inovatif, seperti berbagi ide baru dan menciptakan solusi kreatif. Kanter, R. M. (2006) berpendapat organisasi yang dapat mengelola dan memotivasi perilaku inovatif karyawan memiliki peluang lebih besar untuk sukses dalam pasar yang dinamis. Inovasi karyawan berperan penting dalam menciptakan nilai baru dan memastikan keberlanjutan pertumbuhan organisasi.

Inovasi dalam sebuah organisasi tidak akan tercipta hanya dengan kemampuan sumber daya manusia pada organisasi. Karena inovasi dalam organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi didalam organisasi tersebut. Seorang pemimpin harus mampu untuk menciptakan budaya organisasi yang kuat dan baik, agar dapat mengembangkan kemampuan setiap anggota organisasi sehingga dengan budaya organisasi yang baik diharapkan dapat menghasilkan ide-ide baru untuk inovasi yang dibutuhkan organisasi.

Budaya organisasi yang baik dan mendorong eksperimen dan toleransi terhadap kegagalan memiliki dampak positif terhadap perilaku inovatif. Organisasi perlu mengembangkan budaya yang mendukung riset dan

pengembangan ide (Sari dan Utami, 2022). Selanjutnya bagaimana budaya organisasi menjadi kuat dan baik, salah satunya dengan peran kepemimpinan yang *spiritual* (*spiritual leadership*). Dengan *spiritual leadership* diharapkan dapat memberikan pendekatan kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai spiritual, seperti makna hidup, tujuan, dan rasa kesatuan dalam pekerjaan, yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan perilaku inovatif karyawan serta memperbaiki hubungan antar pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Parashakti, R. D., Rizki, M., & Saragih, L. (2016) didalam penelitiannya menemukan hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan perilaku inovatif, bahwa budaya organisasi yang kuat dan mendukung inovasi akan menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk berinovasi, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta meningkatkan kreativitas dalam pekerjaan mereka. Budaya yang mengutamakan inovasi dan pengambilan keputusan yang berbasis pada kolaborasi memfasilitasi penciptaan ide-ide baru dan solusi kreatif. Hasil ini didukung oleh hasil penelitian dari Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2019) serta Jayendra, A., Hendriani, S., & Maulida, Y. (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Parashakti, R. D., Rizki, M., & Saragih, L. (2016), penelitian yang dilakukan oleh Feldiannisa, T. N. (2022) menemukan hubungan antara budaya organisasi dan perilaku kerja inovatif tidak signifikan. Serta Chung-Ming Lau (2004) dalam penelitiannya juga menemukan hubungan yang tidak signifikan antara budaya organisasi dan perilaku kerja inovatif. Mereka menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

Bank Indonesia merupakan bank sentral di Indonesia yang memiliki tugas dan fungsi utama dalam mengelola kebijakan moneter, stabilitas nilai

rupiah, 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*. *Blueprint* Sistem Pembayaran Indonesia 2025 berorientasi pada upaya akselerasi dan penciptaan transformasi yang berkelanjutan dan arah kebijakan sistem pembayaran Bank Indonesia untuk menavigasi peran industri sistem pembayaran di era ekonomi dan keuangan digital sebagai salah satu misi untuk mendukung pencapaian visi Bank Indonesia.

Departemen Pengelolaan Uang (DPU) merupakan salah satu satuan kerja strategis yang memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian visi Bank Indonesia. Dalam rangka memperkuat kontribusinya, Departemen Pengelolaan Uang telah menunjukkan komitmen terhadap transformasi digital melalui berbagai aplikasi digital seperti *Core Banking System* (CBS), Pelayanan Informasi Nilai Tukar Automatis Rupiah (PINTAR), Bank Indonesia-Sistem Informasi Layanan Kas (BI-SILK), serta Bank Indonesia-*Currency Assistance Center* (BI-CAC). Inisiatif-inisiatif ini menjadi bagian dari transformasi digital yang terus diupayakan untuk meningkatkan efisiensi dan pelayanan publik di bidang pengelolaan uang.

Seiring dengan penguatan sistem dan teknologi, Departemen Pengelolaan Uang juga menaruh perhatian besar terhadap pengembangan budaya organisasi yang kokoh dan positif. Hal ini dilakukan melalui dukungan terhadap program *change agent*, yang bertujuan mendorong sumber daya manusia di Departemen Pengelolaan Uang untuk lebih kreatif dan inovatif. Dalam program ini, pimpinan bertindak sebagai *change leader* dan *change coordinator*, membina dan menginspirasi pegawai untuk melahirkan ide-ide baru, baik dalam aspek inovasi, prestasi, maupun digitalisasi.

Selain itu, Departemen Pengelolaan Uang juga mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam lingkungan kerjanya. Melalui unit spiritual, berbagai kegiatan seperti tadarus Al-Qur'an, kajian keagamaan, program sedekah dan tanggung jawab sosial, ibadah hari besar keagamaan, retreat/rekoleksi, sholat berjamaah, kajian etika kerja yang sesuai dengan tuntunan agama hingga sesi berbagi pengalaman spiritual dilakukan secara rutin. Program-program tersebut mencerminkan penerapan *spiritual leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai keimanan, amanah, integritas, dan tanggung jawab, guna membentuk karakter pegawai yang unggul secara moral dan profesional.

Namun demikian, di tengah berbagai upaya tersebut, masih ditemukan adanya gap atau kesenjangan dalam perilaku kerja inovatif di kalangan pegawai. Beberapa individu belum sepenuhnya menunjukkan dorongan untuk berinovasi secara konsisten, baik karena faktor motivasi intrinsik yang belum terbentuk kuat, kurangnya kepercayaan diri, atau belum optimalnya dukungan struktural dan budaya inovasi dalam keseharian kerja. Fenomena ini menjadi penting untuk diteliti lebih lanjut, mengingat keberhasilan transformasi organisasi sangat bergantung pada partisipasi aktif seluruh pegawai dalam menghasilkan inovasi.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana *spiritual leadership* dan program budaya organisasi berkontribusi terhadap peningkatan perilaku kerja inovatif pegawai. Penelitian ini diharapkan akan memberikan wawasan mendalam mengenai faktor-faktor pendorong dan penghambat perilaku kerja inovatif pegawai di lingkungan Departemen Pengelolaan Uang.

1.2. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.
2. Bagaimana pengaruh *spiritual leadership* terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.
3. Bagaimana peran *spiritual leadership* dalam memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.

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 budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *spiritual leadership* terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis peran *spiritual leadership* dalam memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.

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 budaya organisasi dan *spiritual leadership*.

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 pegawai dapat selalu memberi gagasan-gagasan baru untuk perkembangan Bank Indonesia melalui iklim organisasi yang baik.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Perilaku Kerja Inovatif

Menurut Pratiwi, D., & Setiawan, M. (2021), perilaku kerja inovatif adalah tindakan karyawan dalam menciptakan dan menerapkan solusi baru untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, atau efektivitas pekerjaan. Scott & Bruce (1994) menyatakan perilaku inovatif adalah proses multistage yang meliputi pembentukan ide, pencarian dukungan, dan penerapan ide baru dalam organisasi. 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 (De Jong et al., 2008).

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif adalah suatu proses dinamis yang dilakukan individu dalam menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru melalui tahapan pengenalan masalah, pencarian dukungan, dan implementasi nyata, dengan tujuan meningkatkan efisiensi, kualitas, atau efektivitas pekerjaan serta memberikan nilai tambah bagi organisasi. Bagi organisasi yang memiliki pegawai dengan perilaku kerja inovatif yang tinggi diharapkan ikut meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Scott & Bruce (1994), terdapat empat indikator dalam perilaku kerja inovatif, yaitu:

1. *Problem Recognition* (Pengenalan Masalah)

Pegawai mengidentifikasi masalah dan menyadari adanya kesenjangan atau masalah yang membutuhkan solusi inovatif.

2. *Idea Generation* (Pemunculan Ide)

Pegawai menciptakan solusi baru melalui brainstorming atau pendekatan kreatif.

3. *Idea Championing*

Pegawai memobilisasi / mempromosikan ide atau gagasan yang telah diciptakan kepada rekan kerja untuk mencari dukungan agar ide inovatif yang telah dihasilkan memiliki kekuatan untuk dapat diimplementasikan termasuk didalamnya termasuk mengatasi resistensi.

4. *Idea Implementation* (Implementasi Ide)

Pegawai memiliki keberanian untuk menerapkan dan menjalankan ide baru hingga menghasilkan output nyata, seperti produk, layanan, atau proses baru.

Janssen, O. (2000) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perilaku inovatif individu dalam organisasi seperti pengambilan risiko yang dihitung, ide-ide baru, dan penerimaan terhadap perubahan, sangat penting untuk mendorong inovasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku inovatif tidak hanya berkontribusi pada penciptaan produk baru tetapi juga pada proses dan model bisnis yang lebih efisien.

2.2. **Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi merupakan sistem makna, nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Budaya ini membentuk cara karyawan berperilaku, menafsirkan situasi, serta merespons berbagai tantangan organisasi yang pada akhirnya memengaruhi kinerja dan iklim kerja. Menurut Schein, E. H. (2010), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Denison, D. R. (1990), budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan prinsip yang menjadi dasar sistem manajemen dan praktik organisasi. O'Reilly, C. A., dan Chatman, J. A. (1996), berpendapat bahwa budaya organisasi adalah

sistem nilai dan keyakinan bersama yang memengaruhi perilaku individu dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang dikembangkan secara kolektif oleh anggota organisasi untuk mengatasi tantangan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sistem ini menciptakan makna bersama yang membedakan organisasi tersebut dari lainnya, serta memengaruhi perilaku, praktik manajemen, dan norma-norma yang dijalankan dalam organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2017) ada tujuh dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur budaya organisasi yaitu:

1. *Innovation and Risk-taking* (Inovasi dan Pengambilan Risiko)

Mengukur sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk kreatif, eksperimental, dan berani mengambil risiko. Budaya yang tinggi inovasinya cenderung fleksibel, terbuka terhadap ide baru, dan tidak takut gagal.

2. *Attention to Detail* (Perhatian terhadap Detail)

Menunjukkan tingkat ketelitian dan presisi yang diharapkan dari karyawan dalam pekerjaan. Budaya ini menekankan akurasi, kualitas, dan minim kesalahan.

3. *Outcome Orientation* (Berorientasi pada Hasil)

Fokus pada hasil akhir (target, kinerja, profit) daripada proses atau metode. Karyawan dinilai berdasarkan kontribusi nyata (misal: penjualan, produktivitas).

4. *People Orientation* (Berorientasi pada Orang)

Menekankan kepedulian terhadap karyawan, seperti keseimbangan kerja-hidup, pengembangan karir, dan dukungan emosional. Organisasi memandang karyawan sebagai aset utama.

5. *Team Orientation* (Berorientasi pada Tim)

Menilai kolaborasi dan kerja tim dibanding pencapaian individual. Struktur organisasi cenderung flat, dengan komunikasi terbuka antar-divisi.

6. *Aggressiveness/ Competitiveness* (Agresivitas)

Budaya yang kompetitif dan tegas, mendorong karyawan untuk menang" dalam persaingan. Sering ditemukan di industri dengan target ketat (perbankan, olahraga profesional).

7. *Stability* (Stabilitas)

Organisasi lebih memilih keteraturan, prediktabilitas, dan struktur yang jelas. Perubahan dilakukan secara bertahap dengan prosedur baku.

Budaya organisasi dan perilaku kerja inovatif merupakan dua konsep yang seharusnya saling memiliki keterkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Pentingnya budaya organisasi yang kuat dan baik dalam 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 pegawai menjadi lebih loyal dan berkomitmen untuk organisasi.

Kurniawan, D., dan Dewi, S. (2018) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi yang kuat dengan nilai-nilai inovasi, kepercayaan, dan keterbukaan berkorelasi positif dengan tingkat perilaku kerja inovatif pegawai. Semakin positif budaya organisasi maka semakin tinggi perilaku kerja inovatif pegawai, begitu pula sebaliknya. Hasil serupa juga ditemukan oleh Martins, E. C., dan Terblanche, F. (2003), Haryanto, B., dan Suryani, E. (2020) dan Prasetyo, A., Rahayu, M., dan Fitriani, L. (2019) yang menunjukkan hasil penelitian bahwa budaya

organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Budaya organisasi yang kuat dan baik diharapkan dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif pegawai. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka penulis mengajukan hipotesis pertama:

H₁: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif pegawai

2.3. *Spiritual Leadership*

Spiritual leadership merupakan suatu pendekatan dalam kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam proses kepemimpinan di organisasi. Konsep ini mencakup dimensi pribadi dan sosial dalam pengembangan kepemimpinan, yang berfokus pada penciptaan makna dan tujuan, serta menciptakan ikatan emosional dan moral antara pemimpin dan pengikutnya (Fry, 2003).

Reave (2005) menyatakan *spiritual leadership* sebagai suatu bentuk kepemimpinan yang memadukan nilai-nilai spiritual dan etika dalam praktik kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Kepemimpinan spiritual bukan hanya tentang kinerja dan hasil, tetapi juga tentang bagaimana pemimpin mengarahkan dan memotivasi pengikutnya berdasarkan prinsip-prinsip spiritual yang mengarah pada kesejahteraan mereka secara emosional, moral, dan sosial.

Hoch (2013) mengemukakan bahwa *spiritual leadership* menggabungkan dimensi emosional dan spiritual dari seorang pemimpin, yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi. Phipps, M. (2010) mendefinisikan *spiritual leadership* sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam pengambilan keputusan dan interaksi dengan anggota organisasi. Pemimpin spiritual bertindak dengan integritas dan berfokus pada nilai-nilai sosial dan moral yang lebih tinggi, yang mendorong

karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan berkomitmen pada tujuan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *spiritual leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual, etika, dan moral dalam praktik kepemimpinan dengan tujuan menciptakan makna, tujuan, dan hubungan yang mendalam antara pemimpin dan pengikut.

Phipps, M. (2010) mengatakan jika *spiritual leadership* memiliki tiga dimensi, yaitu:

1. Komitmen terhadap Organisasi
Pemimpin yang menerapkan *spiritual leadership* mendorong pengikutnya untuk merasa terhubung dan berkomitmen terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang dapat meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan.
2. Hubungan yang Berdasarkan Nilai
Pemimpin spiritual membangun hubungan yang berbasis pada nilai-nilai bersama, memperkuat rasa memiliki dan solidaritas antar anggota organisasi.
3. Pemeliharaan Keseimbangan Kehidupan
Pemimpin spiritual mendukung pengikutnya dalam menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, sehingga meningkatkan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Spiritual leadership merupakan suatu bentuk kepemimpinan yang memadukan nilai-nilai *spiritual* dan etika dalam praktik kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Pemimpin yang mengedepankan nilai-nilai *spiritual* dalam kepemimpinannya dapat menciptakan budaya organisasi yang harmonis dan mendukung, yang pada gilirannya dapat memotivasi pegawai untuk berperilaku inovatif dan akan berdampak pada kinerja pegawai yang lebih baik. Organisasi yang dipimpin oleh individu yang memiliki nilai-nilai *spiritual* cenderung memiliki

karyawan yang lebih berkomitmen, merasa dihargai, dan memiliki kinerja yang lebih tinggi.

Bank Indonesia merupakan salah satu instansi yang menerapkan *spiritual leadership* dalam organisasinya. Dengan penerapan *spiritual leadership* juga diharapkan dapat menciptakan kepemimpinan yang berkelanjutan, adaptif terhadap perubahan, memperkuat nilai-nilai integritas dan etika, serta mampu menjaga keseimbangan antara profesionalisme dan spiritual yang akan memberikan dampak positif pada budaya kerja dan mengoptimalkan kinerja organisasi.

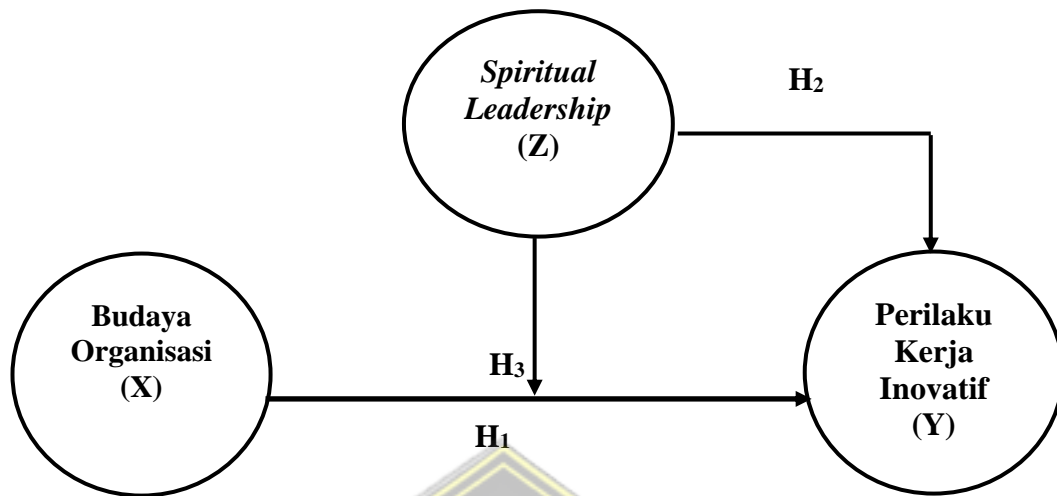
Penelitian yang dilakukan oleh Fry & Slocum (2008) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual yang memadukan nilai-nilai etis, visi yang inspiratif, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan secara signifikan meningkatkan perilaku inovatif. Organisasi dengan pemimpin spiritual cenderung lebih adaptif terhadap perubahan. Begitu pula hasil penelitian dari Dent et al. (2005), Purnomo et al. (2019) dan Chen dan Yang (2012) yang menyatakan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Dari asumsi tersebut maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: *Spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif pegawai

H₃: *Spiritual leadership* memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pegawai

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 adalah penelitian eksplanatori atau *explanatory research*. Menurut Sugiyono (2016), penelitian eksplanatori adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini tidak hanya menggambarkan fenomena, tetapi juga mencari tahu bagaimana dan mengapa suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

Penelitian eksplanatori ini digunakan untuk menguji secara empiris pengaruh *organizational culture* (budaya organisasi) terhadap *innovative work behavior* (perilaku kerja inovatif), pengaruh *spiritual leadership* (kepemimpinan spiritual) terhadap *innovative work behavior* serta untuk mengetahui peran *spiritual leadership* sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut.

3.2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode survei, yaitu suatu metode pengumpulan data primer yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang telah ditentukan berdasarkan kriteria penelitian.

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).

3.3. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan yang menggunakan data dalam bentuk angka dan dianalisis secara statistik untuk menguji hubungan antar variabel. Menurut Sugiyono (2016), pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya. Data yang dikumpulkan diukur secara objektif, kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik agar menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasi.

Dengan pendekatan ini, peneliti ingin mengetahui apakah budaya organisasi yang kuat dapat mendorong perilaku kerja inovatif pada karyawan dan apakah kepemimpinan spiritual yang kuat dapat mendorong perilaku kerja inovatif pada karyawan serta apakah pengaruh budaya organisasi akan semakin kuat atau lemah tergantung pada keberadaan kepemimpinan spiritual di lingkungan kerja.

3.4. Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2016), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

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

3.4.2. Sampel Penelitian

Sugiyono (2013), menyatakan sampel adalah sekumpulan elemen atau individu yang dipilih dari populasi untuk tujuan analisis. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* atau pengambilan sampel bertujuan yaitu metode pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Menurut Sugiyono (2016), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dalam metode ini, peneliti memilih sampel berdasarkan kriteria atau tujuan tertentu yang relevan dengan fokus penelitian, bukan memilih sampel secara acak.

Adapun sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah pegawai Departemen Pengelolaan Uang yang memiliki masa dinas dan pengalaman lebih dari satu tahun, memiliki pemahaman atau terlibat langsung dalam penerapan budaya organisasi dan inovasi dalam pekerjaan. Selain itu, pemilihan juga mencakup pegawai yang terlibat dalam kegiatan yang mendorong inovasi, serta pimpinan atau individu yang memiliki pemahaman atau pengalaman dalam penerapan kepemimpinan spiritual di DPU.

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 : jumlah sampel yang dibutuhkan

N : jumlah populasi

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

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

1. Menentukan Nilai-nilai:

$$N = 230$$

$$e = 0.05$$

2. Menggunakan Rumus Slovin:

$$n = \frac{230}{1 + 230 \cdot (0,05)^2}$$

$$n = \frac{230}{1 + 230 \cdot 0,0025}$$

$$n = \frac{230}{1 + 0,575}$$

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

$$n \approx 146,03$$

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

3.5. 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 adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti melalui pengamatan, eksperimen, wawancara, survei, atau kuesioner (John Smith & Lisa Johnson, 2020). Setiap pegawai Departemen Pengelolaan Uang dijadikan sumber data utama dalam penelitian ini berdasarkan respon terhadap kuesioner yang berkaitan dengan perilaku kerja inovatif, budaya kerja dan *spiritual leadership*.

Selanjutnya, 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 (Husein Umar,

2013). Data sekunder dalam penelitian ini mengenai perilaku kerja inovatif, budaya kerja dan *spiritual leadership* didapat dari jurnal penelitian, makalah dan buku.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini didapat melalui penyebaran kuesioner. Menurut Emily Roberts & Michael Williams (2019), kuesioner adalah instrumen penelitian yang terdiri dari serangkaian pertanyaan yang dirancang untuk mengumpulkan informasi dari responden. Kuesioner biasanya terdiri dari pertanyaan terbuka, tertutup atau kombinasi dari keduanya dan digunakan untuk mendapatkan informasi spesifik dari responden mengenai opini, perilaku, atau pengalaman mereka (Sarah Green & John Anderson, 2020). Data yang terkumpul kemudian dianalisis untuk menarik kesimpulan dan memverifikasi hipotesis dari topik penelitian.

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

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

3.7. Variabel dan Indikator

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah perilaku kerja inovatif, budaya kerja dan *spiritual leadership* dengan indikator masing-masing variabel ditunjukkan pada tabel berikut:

No	Definisi	Indikator	Sumber
1	Budaya organisasi (X) merupakan sistem nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang dikembangkan secara kolektif oleh anggota organisasi untuk mengatasi tantangan adaptasi eksternal dan integrasi internal.	a. <i>Innovation and Risk-taking</i> (Inovasi dan Pengambilan Risiko) b. <i>Attention to Detail</i> (Perhatian terhadap Detail) c. <i>Outcome Orientation</i> (Berorientasi pada Hasil) d. <i>People Orientation</i> (Berorientasi pada Orang) e. <i>Team Orientation</i> (Berorientasi pada Tim) f. <i>Aggressiveness/Competitiveness</i> (Agresivitas) g. <i>Stability</i> (Stabilitas)	Robbins dan Judge (2017)
2	Perilaku kerja inovatif (Y) merupakan suatu proses dinamis yang dilakukan individu dalam	a. <i>Problem Recognition</i> (Pengenalan Masalah) b. <i>Idea Generation</i>	Scott & Bruce (1994)

	menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru, baik berupa solusi, prosedur, produk, atau metode kerja melalui tahapan pengenalan masalah, pencarian dukungan, dan implementasi nyata, dengan tujuan meningkatkan efisiensi, kualitas, atau efektivitas pekerjaan serta memberikan nilai tambah bagi organisasi.	(Pemunculan Ide) c. <i>Idea Championing</i> d. <i>Idea Implementation</i> (Implementasi Ide)	
3	<i>Spiritual leadership (Z)</i> merupakan pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual, etika, dan moral dalam praktik kepemimpinan dengan tujuan menciptakan makna, tujuan, dan hubungan yang mendalam antara pemimpin dan pengikut.	a. Komitmen terhadap Organisasi b. Hubungan yang Berdasarkan Nilai c. Pemeliharaan Keseimbangan Kehidupan	Phipps, M. (2010)

3.8. Teknik Analisis

3.8.1. Analisis Deskriptif

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.

3.8.2. Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)

SEM-PLS digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel yang kompleks, baik variabel yang bersifat laten (tidak dapat diukur langsung) maupun yang bersifat manifest (dapat diukur langsung). PLS terdiri dari dua komponen utama, yaitu model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*).

Model pengukuran menghubungkan variabel laten (yang tidak dapat diukur secara langsung) dengan indikator-indikator yang dapat diukur (variabel manifest), model ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana variabel laten dapat dijelaskan oleh indikator-indikator yang digunakan. Sedangkan model struktural menguji hubungan antara variabel laten satu dengan yang lainnya model ini menggambarkan hubungan kausalitas yang diasumsikan dalam teori atau hipotesis yang diuji. Kedua komponen ini bekerja bersama-sama untuk menguji hubungan antara variabel-variabel dalam suatu sistem.

3.8.2.1.1. Uji Model Pengukuran

a. Uji Validitas

Menggunakan aplikasi Smart-PLS dilakukan evaluasi validitas konvergen berdasarkan korelasi antar skor. Besarnya ukuran indikator refleksi individu dapat dilihat dari nilai cross loading > 0,70 (Ghazali 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.

b. Uji Reabilitas

Perlu penilaian reliabilitas data untuk menentukan validitas kuesioner untuk menjadi indeks dari variabel. Jika jawaban responden konsisten, maka kuesioner tersebut dianggap dapat

dipercaya. Sebuah penelitian dianggap reliabel atau dapat dipercaya jika nilai reliabilitasnya diatas 0,7 (Ghozali, 2009).

3.8.3. Model Struktural (Inner-Model)

Untuk menyelidiki nilai koefisien akar struktural dan konstruk laten dependen dengan uji Stone Geisser Q-kuadrat dan koefisien determinasi (R^2) dapat menggunakan uji model internal. Menggunakan koefisien determinasi (R^2) dilakukan penilaian terhadap model internal melalui uji Q-squared dan Q-squared goodness of fit.

a. Uji Koefisien Determinasi R- Square (R^2)

R-square berfungsi untuk mengevaluasi model struktural dalam penelitian ini. Pengujian ini berguna untuk mengetahui sejauh mana variabel dependen dapat dijelaskan dengan model. Dengan uji determinasi R^2 juga dapat diketahui proporsi variabel independent yang berkontribusi 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 independent memiliki pengaruh signifikan terhadap pengaruh dependen. Nilai R^2 akan semakin mendekati nol, jika semakin sedikit variabel independent yang mempengaruhi variabel dependen.

b. Uji Q-Square (Q^2)

Dalam penelitian ini, uji Q-Square untuk mengevaluasi kinerja model dalam menghasilkan estimasi parameter dan nilai observasi. Jika nilai Q-square lebih kecil dari nol, maka dapat diartikan model tersebut kurang prediktif. Sebaliknya, jika nilai Q-Square lebih besar dari nol, maka model tersebut memiliki tingkat prediktif yang tinggi.

c. *Goodness of Fit* (GoF)

Pengukuran menggunakan indeks *goodness of fit* dapat memberikan prediksi untuk semua model, baik model struktural

maupun model pengukuran. Indeks GoF dapat dihitung dengan menggunakan akar kuadrat dikalikan nilai rata-rata indeks komunalitas dengan rata-rata r-kuadrat. Dengan indeks nilai sebagai berikut, GoF dinyatakan rendah dengan nilai 0,1, GoF dinyatakan sedang dengan nilai 0,25 dan GoF dinyatakan tinggi dengan nilai 0,36. Rumus GoF adalah GoF adalah sebagai berikut : $GoF = \sqrt{Com \times R^2}$.

3.8.4. Uji Hipotesis

Dengan uji mediasi antara variabel budaya organisasi (X) terhadap variabel perilaku kerja inovatif (Y) dan *spiritual leadership* (Z) sebagai variabel moderasi, maka uji hipotesis ini akan menguji pengaruh langsung antar variabel. Menggunakan aplikasi SmartPLS akan didapat analisis jalur (*path analysis*) berdasarkan hasil perhitungan T-statistik dan P-value. Analisis jalur ini akan digunakan untuk mengetahui pola hubungan antara variabel independen dengan dependen.

Menurut Ghozali (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. Dalam penelitian ini, penulis juga memberikan opsi kedua dengan menggunakan korelasi persial sebagai tambahan dari analisis jalur. Nilai standar korelasi Pearson adalah sebagai berikut:

1. Korelasi yang sangat rendah dapat ditunjukkan dengan nilai 0,00-0,199
2. Korelasi yang rendah ditunjukkan dengan nilai 0,20-0,399
3. Korelasi yang sedang ditunjukkan dengan nilai 0,40-0,599
4. Korelasi yang kuat ditunjukkan dengan nilai 0,60-0,799
5. Korelasi yang sangat kuat ditunjukkan dengan nilai 0,80-1,00

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Departemen Pengelolaan Uang merupakan salah satu satuan kerja strategis di Bank Indonesia yang memiliki mandat utama dalam pelaksanaan Pengelolaan Uang Rupiah secara menyeluruh. Sesuai Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2011 tentang Mata Uang, Bank Indonesia diberikan tugas dan kewenangan Pengelolaan Uang Rupiah mulai dari tahapan Perencanaan, Pencetakan, Pengeluaran, Pengedaran, Pencabutan dan Penarikan, sampai dengan Pemusnahan. Bahwa Pengelolaan Uang Rupiah perlu dilakukan dengan baik dalam mendukung terpeliharanya stabilitas moneter, stabilitas sistem keuangan, dan kelancaran sistem pembayaran. Pengelolaan Uang Rupiah yang dilakukan oleh Bank Indonesia ditujukan untuk menjamin tersedianya Uang Rupiah yang layak edar, denominasi sesuai, tepat waktu sesuai kebutuhan masyarakat, serta aman dari upaya pemalsuan dengan tetap mengedepankan efisiensi dan kepentingan nasional. Seluruh kegiatan tersebut dilaksanakan dalam rangka mendukung tercapainya tujuan Bank Indonesia, yakni mencapai stabilitas nilai rupiah, memelihara stabilitas Sistem Pembayaran, dan turut menjaga Stabilitas Sistem Keuangan dalam rangka mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

4.1.2. Visi dan Misi Departemen Pengelolaan Uang

Visi Departemen Pengelolaan Uang, yaitu tersedianya Uang Rupiah yang layak edar di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) sebagai salah satu perwujudan kedaulatan negara.

Misi Departemen Pengelolaan Uang yaitu:

1. Menyediakan uang layak edar dalam Jumlah nominal yang cukup, jenis pecahan yang sesuai sejalan dengan arah kebijakan Bank Sentral (central-bank-driven) serta selaras dengan strategi nasional kebijakan non tunai;
2. mendistribusikan uang ke seluruh wilayah NKRI secara efisien, efektif, dan tepat waktu; dan
3. memberikan layanan kas untuk wilayah Jabodebek.

4.2. Deskripsi Data

4.2.1. Deskripsi Responden

Data yang didapatkan pada penelitian ini berdasarkan pada kuesioner *online* melalui *google form* kepada 146 pegawai organik di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia. Hasil penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.1. di bawah ini:

Tabel 4.1.
Demografi Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin:		
Laki-laki	134	92
Perempuan	12	8
Total	146	100
Usia:		
20-30 tahun	3	2
31-40 tahun	94	64
41-50 tahun	38	26
>50 tahun	11	8
Total	146	100

Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
Pendidikan:		
SMA	0	0
D3	0	0
S1	121	83
S2	25	17
S3	0	0
Total	146	100
Masa Kerja:		
<5 tahun	3	2
5-10 tahun	69	47
11-15 tahun	22	15
16-20 tahun	16	11
> 20 tahun	36	25
Total	146	100
Jabatan:		
Deputi Direktur	3	2
Asisten Direktur	8	5
Manajer	11	8
Asisten Manajer	19	13
Staf/ Pelaksana	105	72
Total	146	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebanyak 92% pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia adalah laki-laki, sementara jumlah responden perempuan hanya berjumlah 8%. Berdasarkan kriteria usia, usia 31-40 tahun sebesar 64% merupakan usia responden terbanyak di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia dan pegawai yang berusia dibawah 30 tahun sebesar 2%.

Tingkat pendidikan mayoritas responden adalah S1 yaitu sebanyak

83%, dan pegawai yang berlatar S2 sebanyak 17. Berdasarkan masa kerja, sebesar 47% responden telah bekerja selama 5-10 tahun dan pegawai yang memiliki masa kerja dibawah 5 tahun hanya sebanyak 2%. Adapun berdasarkan jabatan, mayoritas responden berada pada jabatan staf/pelaksana sebesar 72% dan jabatan deputy direktur sebesar 2% yang merupakan jabatan struktural dalam organisasi.

Secara keseluruhan, data pada penelitian ini menunjukkan bahwa Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia memiliki sumber daya manusia yang mayoritas merupakan laki-laki, berusia muda, berpendidikan sarjana, memiliki masa kerja yang cukup matang dibidangnya masing-masing dan menempati jabatan yang umumnya berada pada level staf/pelaksana, dengan dukungan dari jenjang manajerial dan struktural di atasnya sehingga sudah terciptanya stabilitas pada organisasi tersebut.

4.3. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel dimaksudkan untuk menerjemahkan tanggapan dari 146 responden Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia terhadap indikator pengukur tiap. Teknik skoring yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan skor maksimal 5 dan minimal 1, maka perhitungan indeks jawaban responden dengan rumus berikut:

$$\text{Interval} = (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / \text{Kategori}$$

$$\text{Interval} = (5 - 1) / 3 = 1,33$$

Dengan demikian intervalnya dijelaskan sebagai berikut:

$$1,00 - 2,33 = \text{Rendah}$$

$$2,34 - 3,67 = \text{Sedang}$$

$$3,68 - 5,00 = \text{Tinggi}$$

Analisis deskriptif tiap variabel Budaya Organisasi, Perilaku Kerja Inovatif, *Spiritual Leadership* secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

4.3.1. Budaya Organisasi

Tabel 4.2.
Deskripsi Budaya Organisasi

Kode	Indikator	Mean	Kategori
X1.1	<i>Innovation and Risk-taking</i> (Inovasi dan Pengambilan Risiko)	4,32	Tinggi
X1.2	<i>Attention to Detail</i> (Perhatian terhadap Detail)	4,53	Tinggi
X1.3	<i>Outcome Orientation</i> (Berorientasi pada Hasil)	4,36	Tinggi
X1.4	<i>People Orientation</i> (Berorientasi pada Orang)	4,13	Tinggi
X1.5	<i>Team Orientation</i> (Berorientasi pada Tim)	4,24	Tinggi
X1.6	<i>Aggressiveness/ Competitiveness</i> (Agresivitas)	4,12	Tinggi
X1.7	<i>Stability</i> (Stabilitas)	4,28	Tinggi
Total Rata-rata		4,28	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.2., menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai budaya organisasi memiliki nilai total rata-rata 4,28 (tinggi) yang menandakan bahwa pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia memiliki budaya organisasi yang tinggi. Tanggapan responden terkait *Attention to Detail* (Perhatian terhadap Detail) menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* sebesar 4,53. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia memiliki tingkat ketelitian dan akurasi yang baik, berorientasi pada keakuratan data, kehati-hatian dalam pengambilan keputusan, serta kepatuhan terhadap prosedur dan standar operasional yang berlaku dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawabnya.

Kemudian tanggapan mengenai *Aggressiveness/ Competitiveness* (Agresivitas) memperoleh nilai *mean* 4,12 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini

menunjukkan bahwa pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia memiliki semangat kompetitif dan dorongan untuk berprestasi yang cukup baik, namun belum sepenuhnya optimal dalam menampilkan inisiatif proaktif atau keberanian untuk bersaing secara konstruktif dalam konteks inovasi dan peningkatan kinerja. Kondisi ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, misalnya masih terbatasnya dorongan kompetitif dan semangat berprestasi serta budaya kerja yang lebih menekankan pada kehati-hatian dan kepatuhan prosedural dibandingkan dengan orientasi kompetitif individual.

4.3.2. Perilaku Kerja Inovatif

Tabel 4.3.
Deskripsi Perilaku Kerja Inovatif

Kode	Indikator	Mean	Kategori
	<i>Problem Recognition</i> (Pengenal		
Y1.1	Masalah)	4,29	Tinggi
Y1.2	<i>Idea Generation</i> (Pemunculan Ide)	4,21	Tinggi
Y1.3	<i>Idea Championing</i>	4,21	Tinggi
Y1.4	<i>Idea Implementation</i> (Implementasi Ide)	4,17	Tinggi
	Total Rata-rata	4,22	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *innovative work behavior* memiliki nilai total rata-rata 4,22 (tinggi) yang menandakan bahwa pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia memiliki perilaku kerja inovatif yang tinggi. Tanggapan responden terkait *Problem Recognition* (Pengenal Masalah) menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* sebesar 4,29. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia memiliki tingkat kepekaan dan kemampuan analitis yang baik dalam

mengidentifikasi permasalahan operasional maupun peluang perbaikan di lingkungan kerja. Pegawai menunjukkan kecermatan dalam memahami akar penyebab masalah serta mampu menilai dampak potensial terhadap efektivitas pelaksanaan tugas pengelolaan uang. Temuan juga menunjukkan bahwa individu dalam organisasi telah memiliki pola pikir reflektif dan responsif terhadap dinamika perubahan, yang menjadi prasyarat penting bagi terbentuknya perilaku kerja inovatif.

Kemudian tanggapan mengenai *Idea Implementation* (Implementasi Ide) memperoleh nilai *mean* 4,17 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia memiliki semangat inovatif dan kesiapan dalam mengembangkan ide-ide baru, namun untuk proses penerapan ide ke dalam praktik kerja konkret masih memerlukan penguatan lebih lanjut.

4.3.3. *Spiritual Leadership*

Tabel 4.4.
Deskripsi *Spiritual Leadership*

Kode	Indikator	Mean	Kategori
Z1.1	Komitmen terhadap Organisasi	4,23	Tinggi
Z1.2	Hubungan yang Berdasarkan Nilai	4,21	Tinggi
Z1.3	Pemeliharaan Keseimbangan Kehidupan	4,10	Tinggi
Total Rata-rata		4,18	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *spiritual leadership* memiliki nilai total rata-rata 4,18 yang menandakan bahwa pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia memiliki *spiritual leadership* yang tinggi. Tanggapan responden terkait Komitmen terhadap Organisasi menjadi indikator tertinggi dengan

nilai *mean* sebesar 4,23. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia memiliki persepsi yang positif terhadap kemampuan pemimpin dalam membangun kebanggaan berorganisasi serta menciptakan rasa memiliki dan identitas bersama dalam organisasi melalui pendekatan yang berbasis nilai-nilai spiritual dan etika.

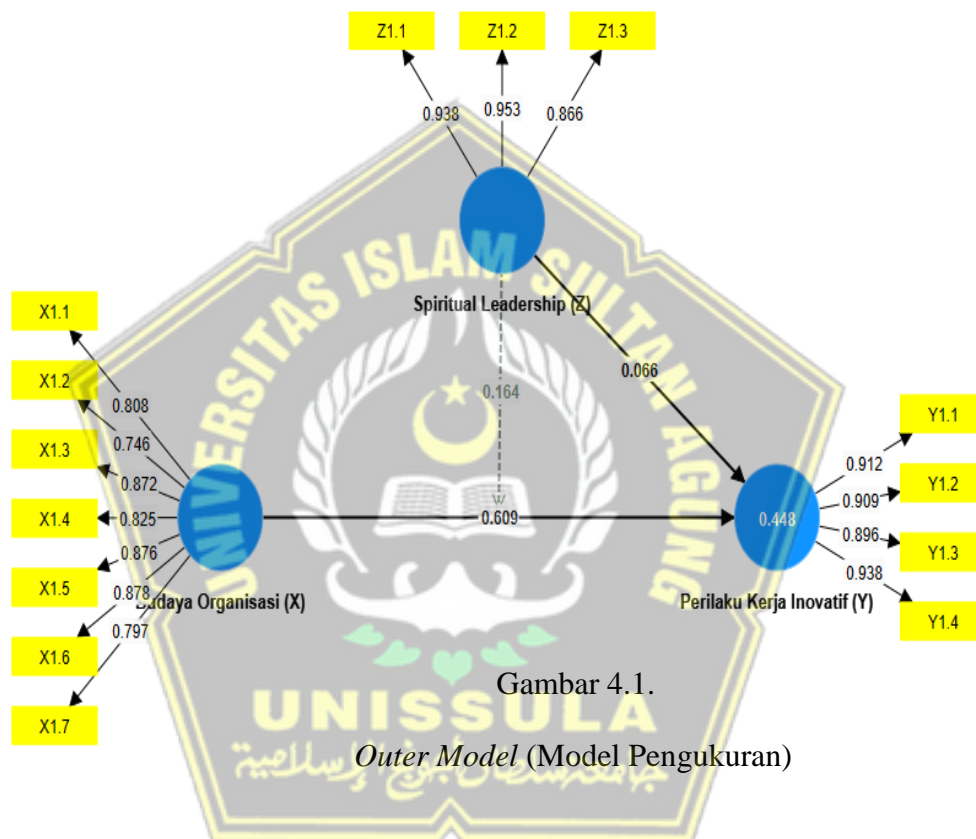
Kemudian tanggapan mengenai Pemeliharaan Keseimbangan Kehidupan memperoleh nilai *mean* 4,10 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, namun masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia merasakan adanya dukungan dari pimpinan dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Kondisi ini mencerminkan lingkungan kerja yang sehat dan humanis, yang berpotensi meningkatkan kesejahteraan psikologis dan produktivitas pegawai secara berkelanjutan.

4.4. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

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. Analisis *Outer Model* (Model Pengukuran)

Pengujian *outer model* digunakan untuk mengevaluasi cara variabel laten dikuantifikasi dalam penilaian Model Luar, melalui evaluasi Reliabilitas Konsistensi Internal (*alpha Cronbach* dan reliabilitas komposit), Validitas Konvergen (indikator reliabilitas dan AVE), dan validitas diskriminan (Fornell-Lacker, cross-loading, dan HTMT).



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 gambar 4.1. diatas, maka dapat dirinci nilai *outer loading* untuk masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel 4.5.
Hasil Uji Validitas

	Budaya Organisasi (X)	Perilaku Kerja Inovatif (Y)	<i>Spiritual Leadership</i> (Z)	Keterangan
X1.1	0,808			Valid
X1.2	0,746			Valid
X1.3	0,872			Valid
X1.4	0,825			Valid
X1.5	0,876			Valid
X1.6	0,878			Valid
X1.7	0,797			Valid
Y1.1		0,912		Valid
Y1.2		0,909		Valid
Y1.3		0,896		Valid
Y1.4		0,938		Valid
Z1.1			0,938	Valid
Z1.2			0,953	Valid
Z1.3			0,866	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Dari table nilai *outer loading* diatas dapat dilihat bahwa beberapa item atau indikator nilai *outer loading*nya sudah $> 0,7$. Batasan nilai *Outer Loading* $> 0,5$ masih dapat diterima asalkan

validitas dan reliabilitas konstruk memenuhi syarat. 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 tabel. 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).

Multikolinearitas atau adanya interkorelasi kuat antar variable bebas ditunjukan dalam nilai VIF Inner Model di bawah ini:

Tabel 4.6.

Nilai VIF

	Perilaku Kerja Inovatif
Budaya Organisasi (X)	3,839
<i>Spiritual Leadership</i> (Z)	3,869
<i>Spiritual Leadership</i> (Z) x Budaya Organisasi (X)	1,010

Sumber: Diambil dari data Tahap Outer, 2025.

Berdasarkan nilai VIF dalam table diatas, menunjukan bahwa tidak ada nilai VIF lebih dari 5 maka dapat disimpulkan tidak terdapat masalah multikolinearitas antar variable dalam model tersebut.

c. **Contruct Reliability**

Langkah berikutnya adalah melakukan analisis terhadap construct reliability. Construct 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's alpha.

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

Tabel 4.7.
Nilai *Construct Reliability*

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Budaya Organisasi (X)	0,925	0,934	0,939
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,934	0,934	0,953
<i>Spiritual Leadership</i> (Z)	0,909	0,927	0,943

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 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 *unidimensionalitas* 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 4.7. di atas, 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 konstruk 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 4.8.
 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	(AVE)	Keterangan
Budaya Organisasi (X)	0,689	Valid
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,835	Valid
<i>Spiritual Leadership</i> (Z)	0,846	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 dan Wong, 2013).

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

Tabel 4.9.
Nilai *Discriminant Validity*

	Budaya Organisasi (X)	Perilaku Kerja Inovatif (Y)	Spiritual Leadership (Z)
Budaya Organisasi (X)	0,830		
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,649	0,914	
<i>Spiritual Leadership</i> (Z)	0,860	0,567	0,920

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 4.10.

Nilai *Cross Loading* Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Budaya Organisasi (X)	Perilaku Kerja Inovatif (Y)	<i>Spiritual Leadership</i> (Z)
X1.1	0,808	0,435	0,609
X1.2	0,746	0,548	0,612
X1.3	0,872	0,483	0,749
X1.4	0,825	0,664	0,676
X1.5	0,876	0,603	0,740
X1.6	0,878	0,516	0,879
X1.7	0,797	0,439	0,731

Sumber: Diambil dari data Tahap Outer, 2025.

Tabel 4.11.

Nilai *Cross Loading* Variabel Perilaku Kerja Inovatif

Indikator	Budaya Organisasi (X)	Perilaku Kerja Inovatif (Y)	<i>Spiritual</i> <i>Leadership</i> (Z)
Y1.1	0,601	0,912	0,557
Y1.2	0,592	0,909	0,501
Y1.3	0,583	0,896	0,526
Y1.4	0,595	0,938	0,489

Sumber: Diambil dari data Tahap Outer, 2025.

Tabel 4.12.

Nilai *Cross Loading* Variabel *Spiritual Leadership*

Indikator	Budaya Organisasi (X)	Perilaku Kerja Inovatif (Y)	<i>Spiritual</i> <i>Leadership</i> (Z)
Z1.1	0,766	0,578	0,938
Z1.2	0,801	0,534	0,953
Z1.3	0,820	0,440	0,866

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 budaya organisasi (X), dimana semua nilai *loading indikatornya* lebih besar dari pada semua *cross loadingnya* ke konstruk lainnya yaitu variabel perilaku kerja inovatif dan *spiritual leadership*.

Contoh pada variabel budaya organisasi (X), indikator X.1.1 dimana nilai *loadingnya* adalah 0,808 lebih besar dari pada *cross loadingnya* ke konstruk lainnya, yaitu misalnya dengan variabel perilaku kerja inovatif (Y) sebesar 0.435 dan dengan variabel

spiritual leadership (Z) sebesar 0.609. Begitu juga dengan semua item lainnya dimana nilai *loading* ke konstruknya lebih besar dari nilai *cross loading* ke konstruk variabel lainnya. Berdasarkan data pada tabel diatas, dimana semua indikator nilai *loading* terhadap konstruknya lebih besar dari 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. Analisis *Inner Model* (Model Struktural)

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 4.13.

Nilai *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,448	0,436

Sumber: Diambil dari data Tahap Outer, 2025.

Berdasarkan tabel 4.13. hasil uji *R-Square*, nilai *R-Square* berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel perilaku kerja inovatif (Y) sebesar 0,448 dengan nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,436, maka dapat dijelaskan bahwa semua variable eksogen secara serentak mempengaruhi variabel perilaku kerja inovatif (Y) sebesar 43.6%. Dengan nilai *R-Square Adjusted* sebesar 43.6%, 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 4.14.

Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>F-Square</i>
Budaya Organisasi (X) \Rightarrow Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,175
<i>Spiritual Leadership</i> (Z) \Rightarrow Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,002
<i>Spiritual Leadership</i> (Z) x Budaya Organisasi (X) \Rightarrow Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,048

Sumber: Diambil dari data Tahap Outer, 2025.

Berdasarkan tabel nilai *F-Square* diatas, efek variabel budaya organisasi (X) terhadap variabel perilaku kerja inovatif (Y) termasuk dalam klasifikasi sedang dengan nilai diatas 0.15 yaitu 0.175. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang cukup kuat 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 4.15.

Nilai *Q-Square* (Q^2)

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Budaya Organisasi (X)	1,022,000	1022,000	0,000
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	584,000	377,711	0,353
<i>Spiritual Leadership</i> (Z)	438,000	438,000	0,000

Sumber: Diambil dari data Tahap Outer, 2025.

Berdasarkan tabel 4.15. diatas, berdasarkan hasil uji *Q-Square*. Perilaku kerja inovatif (Y) memiliki nilai Q^2 sebesar 0.353, 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 0,448 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 4.16.
Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	(AVE)	Keterangan
Budaya Organisasi (X)	0,689	Valid
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,835	Valid
<i>Spiritual Leadership</i> (Z)	0,846	Valid

Sumber: Diambil dari data Tahap Outer, 2025.

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

$$\text{GoF} = \sqrt{((0,689 + 0,835 + 0,846)/3) \times 0,448}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{(2,370/3) \times 0,448}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0,790 \times 0,448}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0,354}$$

$$\text{GoF} = 0,595$$

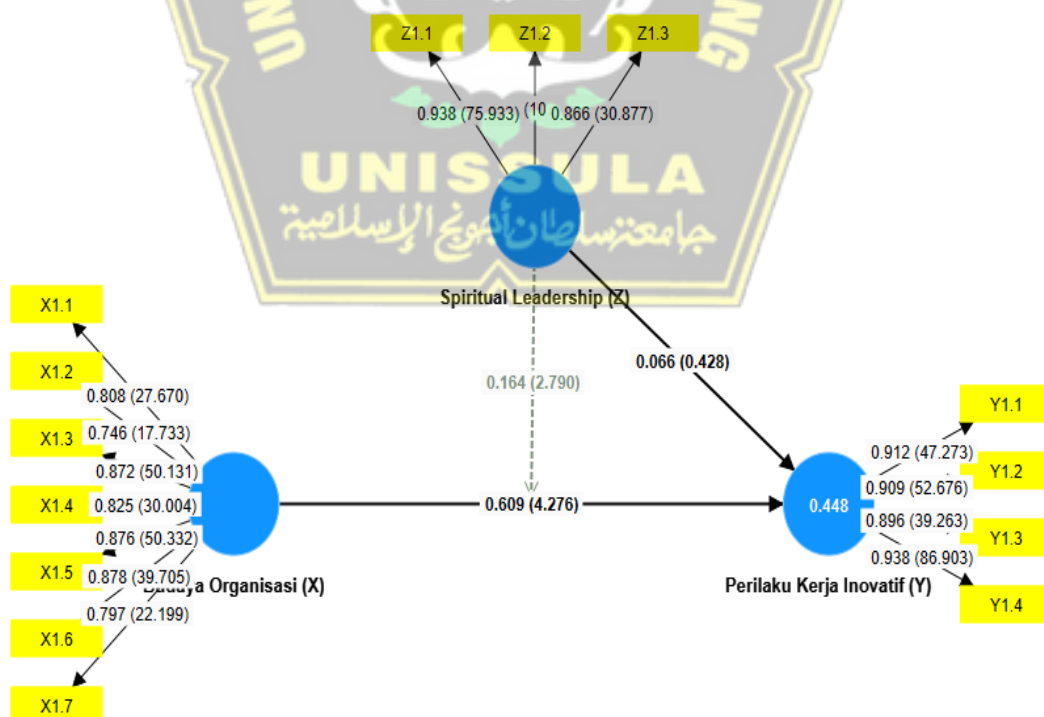
Dari perhitungan diatas didapat nilai *goodness of fit* (GoF) sebesar 0.595 dan masuk dalam klasifikasi besar karena nilai tersebut

lebih besar dari 0.36, ini menunjukkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki tingkat kesesuaian (*goodness of fit*) yang baik.

4.4.3. 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).

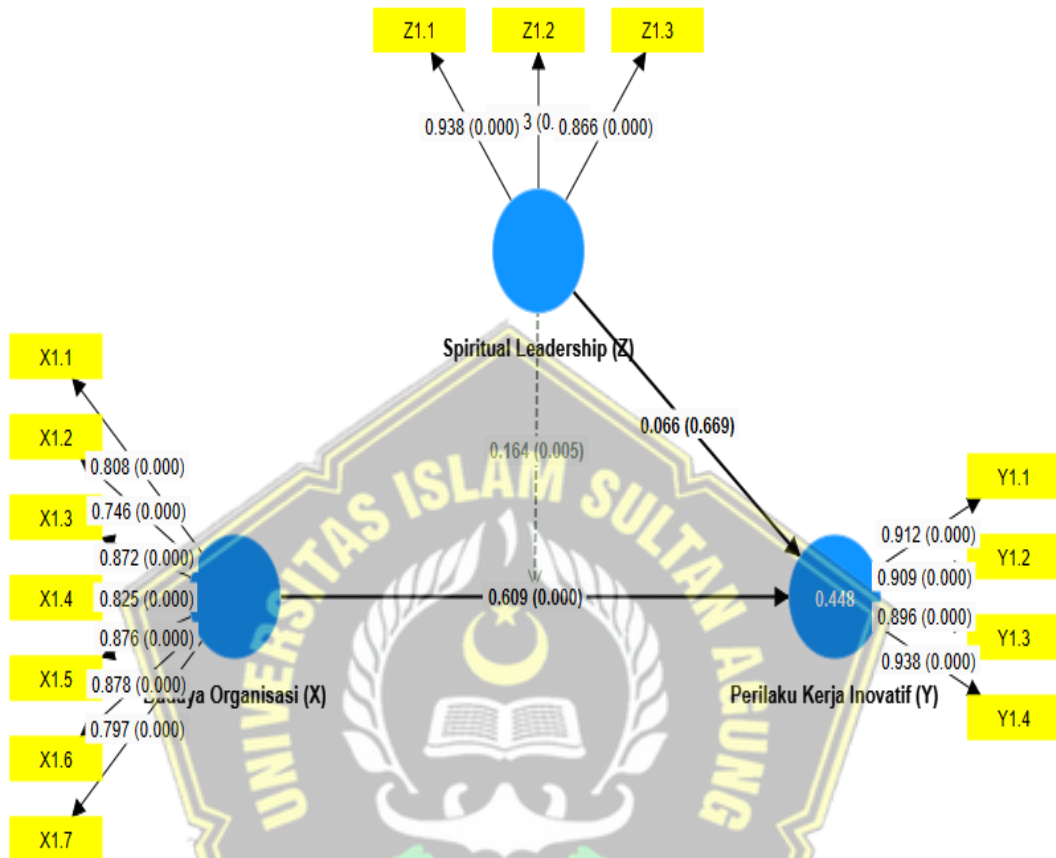
Hipotesis dianggap memiliki pengaruh jika *T-Statistics* memiliki nilai >1.96 , dan akan diterima serta dianggap signifikan apabila nilai *P-Values* <0.05 . Hasil dari analisis pada tingkat *inner* adalah sebagai berikut: (Nilai T Hitung dari *loading factor* dan t hitung dari *path coefficient directs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



Gambar 4.2.

Diagram Model Bootstrapping T-Value

Hasil dari analisis pada tingkat *inner* adalah sebagai berikut: (Nilai *P-Values* dari *path coefficient directs effects*).



Gambar 4.3.

Diagram Model Bootstrapping P-Values 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 4.17.
Hasil *Path Coefficients*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T- Statistics (O/STDEV)	P- Value
Budaya Organisasi (X) -> Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,609	0,605	0,142	4,276	0,000
<i>Spiritual Leadership</i> (Z) -> Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,066	0,076	0,153	0,428	0,669
<i>Spiritual Leadership</i> (Z) x Budaya Organisasi (X) -> Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,164	0,167	0,059	2,790	0,005

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 variabel terikat (endogen). Berdasarkan tabel 4.17. dapat diketahui hasil uji hipotesis sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi (X) terhadap Perilaku kerja Inovatif (Y)

Besarnya koefisien parameter untuk variabel budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif sebesar 0,609 yang berarti terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai budaya organisasi maka perilaku kerja inovatif akan semakin meningkat. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, didapatkan hasil uji koefisien estimasi budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif hasil *bootstrap* adalah 0,605 dengan nilai *T-Statistics* sebesar 4,276 dan nilai *P-*

Values adalah 0.000, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, **H₁ diterima** yang berarti pengaruh langsung budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif **bermakna positif signifikan** secara statistik.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia sudah terbentuk dengan baik dan bisa mempengaruhi perilaku kerja inovatif pegawainya. Banyak aspek yang menjadi indikator pembentukan budaya organisasi, semakin kuat dan baik kondisi budaya organisasi di Departemen Pengelolaan Uang maka akan ikut meningkatkan perilaku kerja inovatif pegawai di organisasi tersebut.

2. *Spiritual Leadership* (Z) terhadap Perilaku kerja Inovatif (Y)

Dari tabel 4.17. juga terlihat besarnya koefisien parameter antara *spiritual leadership* terhadap perilaku kerja inovatif sebesar 0,066 yang berarti hubungan antara variabel *spiritual leadership* terhadap perilaku kerja inovatif terdapat pengaruh **positif namun tidak signifikan** atau lemah sehingga dapat diinterpretasikan bahwa peningkatan nilai *spiritual leadership* hanya memberikan pengaruh yang sangat kecil terhadap perilaku kerja inovatif. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, didapatkan hasil uji koefisien estimasi *spiritual leadership* terhadap perilaku kerja inovatif hasil *bootstrap* adalah 0.076 dengan nilai *T-Statistics* sebesar 0,428 dan nilai *P-Values* adalah 0,669, dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Berdasarkan nilai tersebut, **H₂ ditolak**, yang berarti pengaruh langsung *spiritual leadership* terhadap perilaku kerja inovatif **tidak nampak nyata**.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun pemimpin di lingkungan Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia telah menerapkan nilai-nilai spiritual, namun pengaruh langsungnya terhadap perilaku kerja inovatif pegawai masih terbatas. Hal ini dapat

disebabkan karena inovasi kerja lebih dipengaruhi oleh aspek budaya organisasi dan sistem kerja, sementara nilai-nilai spiritual lebih berperan dalam membangun motivasi intrinsik dan makna kerja individu, bukan secara langsung mendorong inovasi.

3. Budaya Organisasi (X) terhadap Perilaku kerja Inovatif (Y) dimoderasi *Spiritual Leadership* (Z)

Besarnya koefisien parameter untuk variabel budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif dimoderasi oleh variabel *spiritual leadership* sebesar 0,164 yang berarti terdapat pengaruh positif signifikan variabel budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif dimoderasi oleh *spiritual leadership* atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai budaya organisasi maka perilaku kerja inovatif akan semakin meningkat. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana hasil uji koefisien estimasi variabel budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif dimoderasi oleh *spiritual leadership* hasil *bootstrap* adalah 0,167 dengan nilai *T-Statistics* sebesar 2,790 dan nilai *P-Values* sebesar 0,005, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian, **H₃ diterima** dengan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif dimoderasi oleh *spiritual leadership* bermakna positif signifikan secara statistik.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berperan sebagai variable moderasi dalam memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif secara signifikan. Dengan demikian, ketika budaya organisasi yang kuat diimbangi dengan gaya kepemimpinan yang memiliki nilai-nilai *spiritual* seperti integritas, kesadaran makna, dan pelayanan kepada sesama, maka pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pegawai menjadi semakin kuat.

4.5. Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia

Hasil penelitian ini secara empiris menunjukkan bahwa **hipotesis pertama (H₁) diterima**, yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh **positif signifikan** terhadap perilaku kerja inovatif pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia. Dengan kata lain, semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk, semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menampilkan perilaku kerja yang inovatif.

Studi oleh Jayendra, A., Hendriani, S., & Maulida, Y. (2022), menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat penting dalam menentukan perilaku inovasi, semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi perilaku inovasi. Budaya organisasi yang kuat dan mendukung inovasi akan menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk berinovasi, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta meningkatkan kreativitas dalam pekerjaan mereka. Budaya yang mengutamakan inovasi dan pengambilan keputusan yang berbasis pada kolaborasi memfasilitasi penciptaan ide-ide baru dan solusi kreatif, Parashakti, R. D., Rizki, M., & Saragih, L. (2016).

Dalam upaya meningkatkan perilaku inovatif dalam pekerjaan, pegawai dapat memanfaatkan budaya organisasi yang mendukung kreativitas. Pegawai perlu berani mengambil risiko terukur dan mengusulkan cara kerja baru yang lebih efektif. Ketelitian dalam menjalankan tugas menjadi dasar untuk menghasilkan ide yang berkualitas. Selain itu, fokus pada pencapaian hasil mendorong pegawai mencari terobosan yang meningkatkan kinerja. Orientasi pada orang dan kerja tim membantu memperkaya ide melalui kolaborasi dan pertukaran perspektif. Sikap proaktif dan agresif dalam mencari peluang perbaikan juga mempercepat munculnya inovasi. Terakhir, stabilitas lingkungan organisasi memberi rasa aman bagi pegawai untuk bereksperimen dan mencoba

pendekatan baru. Budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan, menghargai kreativitas, dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berekspresi secara profesional akan menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan komitmen terhadap pekerjaan serta meningkatkan motivasi internal untuk memberikan ide-ide inovatif yang lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan organisasi. Hal ini pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja di lingkungan kerja.

2. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia

Dari hasil tersebut menandakan bahwa **hipotesis kedua (H₂) ditolak** yang berarti bahwa *spiritual leadership* memiliki pengaruh yang **tidak signifikan** terhadap perilaku kerja inovatif pegawai di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia. Meskipun arah hubungan *spiritual leadership* menunjukkan nilai positif, namun pengaruh yang dihasilkan tidak signifikan untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan nilai-nilai *spiritual* dalam kepemimpinan belum sepenuhnya mampu mendorong munculnya perilaku kerja inovatif pegawai. Meskipun pemimpin yang memiliki visi bermakna, komitmen *spiritual*, dan orientasi pelayanan dapat membangun motivasi intrinsik dalam diri pegawai, namun kondisi tersebut tidak secara otomatis menghasilkan perilaku kerja inovatif apabila tidak disertai dengan dukungan sistem kerja dan budaya organisasi yang kuat.

3. Pengaruh *Spiritual Leadership* dalam memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil penelitian ini secara empiris menunjukan bahwa **hipotesis ketiga (H₃) diterima**, yang berarti bahwa *spiritual leadership* berperan dan memiliki dampak **positif signifikan** sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja

inovatif menjadi lebih kuat ketika didukung oleh kepemimpinan yang mengutamakan nilai-nilai *spiritual*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis H₂ dan hipotesis H₃, dapat disimpulkan bahwa *spiritual leadership* belum mampu mendorong perilaku kerja inovatif secara langsung, namun efektif ketika bekerja melalui budaya organisasi. Dengan kata lain, pemimpin yang memiliki visi bermakna, komitmen *spiritual*, dan orientasi pelayanan dapat menumbuhkan motivasi intrinsik serta memperkuat nilai-nilai organisasi, namun belum cukup menjadi katalis bagi perilaku inovatif tanpa dukungan sistem kerja dan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Temuan ini menarik karena memberikan indikasi bahwa *spiritual leadership* lebih berperan dalam membangun *meaning at work*, motivasi moral, dan keterikatan emosional (*spiritual well-being*), daripada sebagai faktor pendorong langsung terhadap perilaku kerja inovatif.

Fajar, A. dan Efendi, J. (2023), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan *spiritual* berhubungan positif dengan budaya organisasi dan indikator perilaku yang berkontribusi pada inovasi organisasi yaitu dengan menunjukkan peran kepemimpinan spiritual dalam memperkuat budaya yang kondusif untuk munculnya perilaku inovatif. Kepemimpinan spiritual bersama faktor lain seperti keseimbangan kehidupan kerja dan keterlibatan kerja berkontribusi secara signifikan pada peningkatan perilaku inovatif, (Abadi, D. P. K., & Arifin, N., 2025). Renhoat, A. A. (2021), menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berkaitan positif dengan dimensi budaya organisasi, seperti nilai, norma, dan iklim, sehingga memperkuat timbulnya budaya organisasi yang kondusif bagi kinerja dan keterlibatan pegawai.

Dengan kata lain, pemimpin yang menerapkan nilai-nilai *spiritual* mampu berperan sebagai faktor yang memperkuat hubungan positif antara budaya organisasi dan perilaku inovatif pegawai. Ketika budaya organisasi yang kuat, adaptif dan terbuka diimbangi dengan kepemimpinan yang

menanamkan nilai-nilai *spiritual* dalam budaya kerja organisasi akan lebih efektif dalam mendorong perilaku inovatif pegawai di lingkungan kerja Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia.

Perilaku inovatif pegawai dapat ditingkatkan melalui penguatan nilai-nilai spiritual leadership. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung terdorong untuk mencari cara kerja baru yang lebih efektif demi kemajuan bersama. Hubungan yang berlandaskan nilai—seperti kejujuran, kepercayaan, dan kepedulian—menciptakan lingkungan kolaboratif yang mendukung pertukaran ide dan eksplorasi solusi kreatif. Selain itu, kemampuan menjaga keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi membantu pegawai mempertahankan energi psikologis dan kejernihan berpikir, yang pada akhirnya meningkatkan kapasitas mereka untuk berinovasi secara konsisten dalam pekerjaan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

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

1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, dimana semakin baik penerapan nilai, norma, dan praktik budaya organisasi, semakin tinggi pula tingkat perilaku kerja inovatif pegawai. Budaya organisasi yang kuat dan positif akan ikut meningkatkan perilaku kerja inovatif pegawai di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia.
2. *Spiritual leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, dimana pengaruh langsung *spiritual leadership* terhadap perilaku kerja inovatif tidak signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan *spiritual* belum secara langsung mendorong munculnya perilaku inovatif pegawai. Namun, kepemimpinan *spiritual* tetap berperan penting dalam membangun makna kerja, komitmen moral, dan kepercayaan yang menjadi dasar terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi di masa mendatang.
3. *Spiritual leadership* berpengaruh positif signifikan dalam memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif, dimana *spiritual leadership* memperkuat pengaruh positif budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai *spiritual* seperti integritas, keteladanan, dan keikhlasan dalam gaya kepemimpinannya dapat memperkuat internalisasi budaya organisasi ke dalam perilaku sehari-hari pegawai, sehingga budaya organisasi yang kuat akan semakin efektif dalam mendorong perilaku

kerja inovatif ketika dijalankan di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia.

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial terkait pengaruh budaya organisasi dan *spiritual leadership* terhadap perilaku kerja inovatif pegawai, termasuk peran *spiritual leadership* sebagai variabel moderasi dalam konteks peningkatan perilaku kerja inovatif pegawai di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia. Berdasarkan temuan tersebut, beberapa implikasi manajerial yang dapat diusulkan adalah sebagai berikut:

1. Penguatan Budaya Organisasi: manajemen Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia perlu mengambil langkah yang lebih terarah dan sistematis untuk memperkuat budaya organisasi sebagai upaya meningkatkan perilaku kerja inovatif pegawai, seperti penyelenggaraan pelatihan berkelanjutan yang menanamkan nilai-nilai budaya kerja di Bank Indonesia, pembelajaran kolaboratif, membangun lingkungan kerja yang menyeimbangkan antara semangat bersaing dan semangat bekerja sama (*collaborative competitiveness*) serta manajemen juga dapat membangun sistem penghargaan yang mendorong inovasi, seperti *innovation award*, publikasi *best practice*, dan penyediaan ruang khusus untuk menampung ide baru, sehingga budaya organisasi tidak hanya menjadi slogan, tetapi benar-benar menjadi nilai yang diterapkan dan memengaruhi setiap individu untuk memiliki dorongan perilaku kerja inovatif dalam pekerjaan sehari-hari.
2. *Spiritual Leadership*: nilai-nilai *spiritual* seperti integritas, keteladanan dan keikhlasan perlu diintegrasikan dengan strategi manajerial yang bersifat operasional, antara lain melalui peningkatan keleluasaan pegawai dalam mengatur cara kerja dan penyediaan sumber daya yang mendukung proses inovasi. Integrasi tersebut perlu dibarengi dengan pendekatan kepemimpinan yang secara konsisten memperkuat budaya

organisasi melalui keteladanan perilaku pimpinan serta pelaksanaan program pengembangan kepemimpinan, seperti *leadership coaching*, *value-based leadership training*, dan mekanisme umpan balik 360 derajat. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berfungsi membangun makna kerja, tetapi juga memperkuat internalisasi budaya organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi meningkatnya perilaku kerja inovatif di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia.

5.3. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang diharapkan dapat diperbaiki pada agenda penelitian mendatang. Keterbatasan dan saran untuk penelitian mendatang tersebut sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu departemen yaitu Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia di Jakarta. Oleh karena itu, hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke seluruh unit kerja di Bank Indonesia atau instansi lain. Untuk penelitian berikutnya sebaiknya dilakukan pada unit atau departemen lain di Bank Indonesia atau di institusi keuangan lain seperti OJK, perbankan nasional, maupun kementerian keuangan agar hasilnya lebih representatif.
2. Penelitian ini hanya meneliti pengaruh budaya organisasi dan *spiritual leadership* terhadap perilaku kerja. Untuk penelitian berikutnya dapat memasukan, seperti beban kerja, struktur organisasi, kebijakan organisasi dan sistem penghargaan sebagai variabel maupun variabel intervening untuk melihat dinamika pengaruh yang lebih kompleks.
3. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner, sehingga tidak menangkap nuansa psikologis atau persepsi subjektif yang lebih mendalam dari responden. Untuk penelitian berikutnya dapat menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif misalnya

melalui wawancara mendalam, *focus group discussion* (FGD) atau observasi lapangan untuk menggali dimensi subjektif dan makna personal yang dirasakan pegawai agar dapat menunjukkan perilaku kerja inovatif.



DAFTAR PUSTAKA

- Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri 4.0. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*, 8(1), 7–15. <https://doi.org/10.33884/jimupb.v8i1.1562>
- Abadi, D. P. K., & Arifin, N. (2025). Mendorong perilaku inovatif: Peran keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan kerja, dan kepemimpinan spiritual. *Procuratio : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(1), 109–119. (Tersedia di e-journal Pelita Indonesia): <https://ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/article/view/4856>.
- Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). *The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis*. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 107-122.
- Chung. (2004). *The HR system, organizational culture, and product innovation*, 13, 685–703. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.08.001>
- De Jong, J.P.J. & Den Hartog, D. (2008). *Innovative Work Behavior Measurement and Validation*. *EIM Research Report*. Zoetermeer
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
- Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. M. (2005). *Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions*. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 625-653.
- Fajar, A., & Efendi, J. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi di UMKM Pamekasan. *JES (Jurnal Ekonomi dan Sosial)*, Universitas Jember, Vol.12(2). PDF tersedia: <https://jes.jurnal.unej.ac.id/index.php/JES/article/download/42604/13508>.
- Feldiannisa, T. N. (2022). *The influence of motivation as an intervening variable on the relationship between work climate and organizational culture with*

- innovative work behavior in Society 5.0 era (Study on employees at JMC Electronics Kaohsiung)*. Prosiding Seminar Nasional Ilmu Manajemen, Ekonomi, Keuangan dan Bisnis, 1(1), 33-50.
- Ferdinand, A. T. (2000). *Structural Equation Modelling* dalam Penelitian Manajemen. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fornell, Claes, & Larcker, David F. (1981). *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://www.jstor.org/stable/3151312>
- Fry, L. W. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership*. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W., & Slocum, J. W. (2008). *Maximizing the Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership*. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96.
- Ghazali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0* (Edisi Revisi). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2009). *Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi Revisi). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam dan Latan, Hengky (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip.
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Green, S., & Anderson, J. (2020). *Data Sources and Methodologies in Social Science Research*. *Social Science Review*, 49(1), 89-102.
- Haryanto, B., & Suryani, E. (2020). *Peran Budaya Organisasi dalam Mendorong Perilaku Inovatif di Perusahaan Teknologi*. *Jurnal Psikologi Organisasi*, 12(1), 78-92.

- 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*.
- Hoch, J. E. (2013). *The effects of leadership style, emotional intelligence, and trust on followers' creativity. Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 405-420.
- Janssen, O. (2000). *Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness, and Innovative Work Behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Jayendra, A., Hendriani, S., & Maulida, Y. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Karakteristik Individu terhadap Perilaku Inovasi Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Dumai. *Jurnal Daya Saing*, 8(2), 123-135. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i2.878>
- Kanter, R. M. (2006). *Innovation: The classic traps. Harvard Business Review*, 84(11), 72-83.
- Kurniawan, D., & Dewi, S. (2018). Hubungan Budaya Organisasi dan Perilaku Inovatif pada Karyawan Startup. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 14(2), 134-148.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). *Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- 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.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). *Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Parashakti, R. D., Rizki, M., & Saragih, L. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi kasus di PT. Bank Danamon Indonesia). *Journal of*

- Theoretical and Applied Management* (Jurnal Manajemen Teori dan Terapan), 9(2). <https://doi.org/10.20473/jmtt.v9i2.3015>
- Phipps, M. (2010). A study of the relationship between *spiritual leadership*, organizational commitment, and employee performance in a non-profit organization. *Journal of Business and Management*, 16(2), 129-139.
- Prasetyo, A., Rahayu, M., & Fitriani, L. (2019). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif pada Industri Kreatif. *Jurnal Manajemen Inovasi*, 5(3), 210-225.
- Pratiwi, D., & Setiawan, M. (2021). Dampak Pelatihan terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 10(3), 78-92.
- Purnomo, A., Wijaya, C., & Fitriani, L. (2019). Dampak Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Inovatif pada Industri Kreatif. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 5(3), 210-225.
- Reave, L. (2005). *Spiritual values and practices related to leadership effectiveness*. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.
- Renhoat, A. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Unit Usaha Universitas. *Jurnal Manajemen & Marketing* (lokal). PDF: <https://journal.maranatha.edu/index.php/jmm/article/download/2939/1886/12666>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Roberts, E., & Williams, M. (2019). *Types of Data in Research and Their Impact on Analysis*. *Journal of Research Methods*, 34(4), 210-223.
- Sari, P., & Utami, R. (2022). Dampak Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif di Sektor Pendidikan Tinggi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 9(1), 55-70.
- Sarstedt, P., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). *Partial Least Square Structural Equation Modeling*. *Handbook of Market Research*, 1-40.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Wiley.

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). *Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
<https://www.jstor.org/stable/256701?seq=1>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business, A Skill Building Approach (7th Edition)*. United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd.
- Smith, J., & Johnson, L. (2020). *Research Methods in Social Sciences: Data Sources and Types*. *Journal of Social Science Research*, 45(2), 145-158.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (Edisi Ke-12)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (Edisi Ke-19)*. Alfabeta.
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis (Edisi Revisi)*. Raja Grafindo Persada.
- Wong, K. K. (2013). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS*. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V24/MB_V24_T1_Wong.pdf