

**PENINGKATAN *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR* MELALUI
PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT YANG DIDUKUNG
DENGAN *SERVANT LEADERSHIP***

TESIS



Disusun oleh :

DISUSUN OLEH :
AJI DWI SUJONO
NIM. 20402400379

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2026**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**PENINGKATAN *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR* MELALUI
PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT YANG DIDUKUNG
DENGAN *SERVANT LEADERSHIP***

Disusun oleh:
AJI DWI SUJONO
NIM. 20402400379

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister
Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, Februari 2026

Pembimbing

Prof. Dr. Mulyana, S.E., Msi.
NIK. 210490020

LEMBAR PENGUJIAN

**PENINGKATAN *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR* MELALUI
PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT YANG DIDUKUNG
DENGAN *SERVANT LEADERSHIP***

Disusun oleh:
AJI DWI SUJONO
NIM. 20402400379

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
12 Februari 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Penguji I

Prof. Dr. Mulyana, S.E., Msi.
NIK. 210490020

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., Msi.
NIK. 210491028
Penguji II

UNISSULA

جامعة نيسابور الإسلامية

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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal 12 Februari 2026.

Ketua Program Pascasarjana

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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Aji Dwi Sujono
NIM : 20402400379
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan *Innovative Work Behavior* Melalui *Psychological Empowerment* Yang Didukung Dengan *Servant Leadership*“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Februari 2026

Pembimbing

Saya yang menyatakan,

Prof. Dr. Mulyana, S.E., Msi.
NIK. 210490020

Aji Dwi Sujono
NIM. 20402400379

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Aji Dwi Sujono
NIM : 20402400379
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: **Peningkatan *Innovative Work Behavior* Melalui *Psychological Empowerment* Yang Didukung Dengan *Servant Leadership*** Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran 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, Februari 2026

Yang menyatakan

Aji Dwi Sujono
NIM. 20402400379

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan *explanatory research* yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *psychological empowerment* dan *innovative work behavior*, serta untuk memahami sejauh mana pemberdayaan psikologis berperan dalam mendorong perilaku kerja inovatif di lingkungan organisasi. Populasi penelitian mencakup seluruh SDM pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta, baik ASN maupun Non-ASN, yang berjumlah 203 orang. Populasi tersebut dipilih karena memiliki kesesuaian dengan variabel penelitian serta kemudahan dalam memperoleh data. Berdasarkan perhitungan Slovin, jumlah sampel yang digunakan adalah 135 responden.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan pendekatan *convenience sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kemudahan akses dan ketersediaan responden. Pemilihan teknik ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya sehingga mempermudah proses pengumpulan data. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala interval menggunakan skala Likert 1 sampai 5, mulai dari kategori sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Analisis data dilakukan menggunakan pemodelan persamaan struktural dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Selain itu, *servant leadership* juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*. Temuan lainnya mengungkapkan bahwa *psychological empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penguatan *servant leadership* dan pemberdayaan psikologis merupakan faktor penting dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif di lingkungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

Kata kunci : *servant leadership; psychological empowerment; innovative work behavior*

ABSTRACT

This study is an explanatory research aimed at analyzing the influence of servant leadership on psychological empowerment and innovative work behavior, as well as understanding the extent to which psychological empowerment contributes to fostering innovative work behavior within the organization. The research population includes all human resources at the Customs and Excise Regional Office Central Java and D.I. Yogyakarta, consisting of both civil servants and non-civil servants, totaling 203 individuals. This population was selected due to its relevance to the research variables and the ease of obtaining the required data. Based on the Slovin formula, the sample size determined for this study is 135 respondents.

The sampling technique employed is non-probability sampling with a convenience sampling approach, selecting respondents based on accessibility and availability. This technique was chosen for its efficiency in terms of time and cost, thereby facilitating the data collection process. The research instrument consists of a questionnaire with interval measurements using a Likert scale ranging from 1 to 5, from strongly disagree to strongly agree. Data analysis was conducted through structural equation modeling using the Partial Least Square (PLS) approach to examine the relationships among variables within the research model.

The findings indicate that servant leadership has a positive and significant effect on innovative work behavior. Furthermore, servant leadership is also shown to have a positive and significant influence on psychological empowerment. Additional results reveal that psychological empowerment positively and significantly affects innovative work behavior. Overall, this study highlights that strengthening servant leadership and psychological empowerment are essential factors in enhancing innovative work behavior at the Customs and Excise Regional Office Central Java and D.I. Yogyakarta.

Keywords: servant leadership; psychological empowerment; innovative work behavior

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peningkatan *Innovative Work Behavior* Melalui *Psychological Empowerment* Yang Didukung Dengan *Servant Leadership*”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

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

1. Prof Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Dr. Mulyana, S.E., Msi. selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si dan Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
5. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.

6. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
7. Istri tercinta Latifah Arifyatun dan anak tersayang Hasna Natisha Majida yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
8. Kepala Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dan semua pihak di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan Kelas 80L MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

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

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Februari 2026
Penulis

Aji Dwi Sujono

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1. Innovative Work Behavior	8
2.2. Servant Leadership	10
2.3. Psychological Empowerment.....	12
2.4. Pengaruh antar Variabel dan Perumusan Hipotesis.....	14
2.5. Model Empirik	16
BAB III METODE PENELITIAN	18
3.1 Jenis Penelitian	18
3.2 Sumber Data	18
3.3 Metode Pengumpulan Data	19
3.4 Populasi dan Sampel	20
3.5 Variabel dan Indikator.....	22
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	28
4.1. Deskripsi Responden.....	28
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	32

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	35
4.4.	Pengujian Goodness of Fit.....	44
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	46
4.6.	Pembahasan	52
BAB V PENUTUP.....		57
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	57
5.2.	Implikasi Teoritis	58
5.3.	Implikasi Praktis.....	60
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian	61
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	62
Daftar Pustaka		63
Lampiran 1 Kuestioner.....		68
Lampiran 2. Deskripsi Responden		72
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		73
Lampiran 4. Full Model PLS		74
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		75
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		77
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		78



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi dan perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, kualitas pelayanan publik menjadi salah satu indikator utama keberhasilan suatu organisasi pemerintah. Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah Dan D.I. Yogyakarta, sebagai lembaga strategis dalam pengelolaan arus barang lintas negara, dihadapkan pada tantangan untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan akuntabel. Kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah Dan D.I. Yogyakarta merupakan faktor kunci dalam memastikan kepuasan pengguna jasa, baik dari kalangan masyarakat umum maupun pelaku usaha.

Namun demikian, berbagai fenomena menunjukkan bahwa masih terdapat celah dalam memenuhi harapan masyarakat terhadap kualitas pelayanan. Misalnya, keluhan terhadap proses administrasi yang kompleks, waktu layanan yang lama, hingga keterbatasan dalam sosialisasi regulasi yang kerap menjadi hambatan. Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah Dan D.I. Yogyakarta tidak hanya memengaruhi kepuasan pengguna, tetapi juga berdampak pada kepatuhan terhadap regulasi dan efektivitas pengawasan.

Sumber Daya Manusia (SDM) di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah Dan D.I. Yogyakarta berperan sebagai ujung tombak dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan pelaku usaha. Dalam menghadapi tuntutan kerja yang

semakin kompleks, dinamis, dan berbasis teknologi, SDM Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah Dan D.I. Yogyakarta dituntut untuk memiliki *innovative work behavior*. Perilaku kerja inovatif ini mencakup kemampuan untuk menghasilkan ide-ide kreatif, mengembangkan solusi yang efektif, serta beradaptasi dengan perubahan regulasi dan sistem digital yang terus berkembang (M. A. Khan et al., 2020). Dengan inovasi sebagai kunci, SDM Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah Dan D.I. Yogyakarta tidak hanya mampu meningkatkan efisiensi dan akurasi pelayanan, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diberikan. Kemampuan berinovasi juga menjadi fondasi penting dalam menjaga daya saing organisasi di tengah tantangan global dan mendorong optimalisasi penerimaan negara melalui pelayanan dan pengawasan yang unggul (Susilo, 2019).

Mengeksplorasi *innovative work behavior* dibutuhkan oleh organisasi karena daya saing dunia bisnis saat ini telah menciptakan lingkungan yang menantang (Mishra et al., 2019). Tanpa inovasi proses, produk atau operasi akan membuat organisasi tidak dapat bertahan dalam persaingan di era disruptive (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). *Innovative work behavior* penting untuk menghasilkan efektivitas pada organisasi pemerintahan untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi Masyarakat (Bin Saeed et al., 2019).

Bangkitnya ekonomi pengetahuan mendorong pentingnya *knowledge worker* ke sebuah peningkatan standar baru dalam inovasi yang dilakukan oleh aparaturnya demi mewujudkan kinerja unggul organisasinya. Sumberdaya manusia era modern ini dikenal sebagai pekerja pengetahuan yang

memiliki kecerdasan mereka untuk menghasilkan ide-ide baru, mereka memainkan peran penting dalam kinerja perusahaan mereka (Drucker, 2006; Rubera & Kirca, 2012) sehingga menjadi status sebagai sumber daya penting perusahaan.

Penerapan perilaku kerja yang inovatif diperlukan karena perubahan lingkungan, globalisasi dan meningkatnya persaingan antar organisasi (Woods et al., 2018). Perilaku sosial yang positif, konstruktif dan membantu ini menggambarkan nilai tambah karyawan (Supriyanto & Ekowati, 2020) dan penting bagi kelangsungan hidup organisasi (Kim & Beehr, 2020). Organisasi yang berfokus pada pelayanan kepada masyarakat memiliki kebutuhan untuk tetap terinformasi tentang perubahan teknologi dan berinovasi.

ASN memiliki peranan yang menentukan dalam penyelenggaraan negara, terlebih untuk negara yang sangat luas wilayahnya diperlukan kemampuan yang memadai dari para penyelenggaranya. Sejumlah keputusan strategis mulai dari merumuskan kebijakan sampai pada implementasi kebijakan dalam berbagai sektor pembangunan dilaksanakan oleh ASN. ASN yang berkualitas dan mumpuni tersebut harus dimulai dari pembentukan dan pembinaan untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, juga pembentukan karakter kepribadian yang unggul dan bertanggungjawab, serta memperkuat profesionalisme maupun kompetensi bidang. Diperlukan sebuah dukungan dari pemimpin yang mampu menginternalisasi, menerapkan, dan mengaktualisasikan diri sehingga membuat SDM memiliki karakter ASN yang profesional sesuai bidang tugas dalam melaksanakan tugas dan jabatannya sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik maupun perekat dan pemersatu bangsa.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memengaruhi orang lain yang umumnya melalui motivasi untuk bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang berlaku (Rachmawati & Lantu, 2014). Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi manajemen dan berperan penting untuk meningkatkan kualitas dan mendorong perilaku kerja yang inovatif melalui motivasi karyawan, penciptaan suasana kondusif, pengembangan kreativitas dan inovasi, yang mengarah pada keunggulan kompetitif bagi organisasi (Supriyanto et al., 2020). Berbagai teori memperdebatkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menumbuhkan perilaku kerja yang inovatif di kalangan karyawan, dan penelitian sebelumnya menekankan pentingnya *servant leadership* yaitu tidak hanya mendekati tim tetapi juga membangun komunitas di dalam tim (*Building Community*) dan menumbuhkan sumber daya, sumberdaya keuangan dan lainnya, yang telah dipercayakan kepada mereka (Eva et al., 2019). *Servant leadership* tidak hanya memfokuskan pada ekspektasi kinerja namun juga pada pengembangan pribadi pengikut mereka (Rachmawati & Lantu, 2014). Pemimpin yang melayani berfokus pada kinerja yang berkelanjutan dalam jangka Panjang (Pawar et al., 2020).

Melibatkan dan mengembangkan orang lain, merupakan sebuah cara menjadi pemimpin yang melayani. Melayani tidak akan terjadi tanpa adanya sikap melibatkan dan juga mengembangkan segenap anggota tim (Pawar et al., 2020). Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) berfungsi untuk mengurangi kompetisi dalam organisasi, meningkatkan egalitarianisme, serta menghasilkan perubahan dalam masyarakat (M. M. Khan et al., 2020). Kepemimpinan yang melayani terbentuk sesuai kondisi yang ada di sekitarnya (M. M. Khan et al., 2021).

Dengan menetapkan contoh yang tepat, pemimpin yang melayani dapat merangsang anggota untuk bertindak demi kepentingan umum. Pemimpin yang melayani berusaha membangun suatu hubungan yang erat sebagaimana layaknya sebuah keluarga diantara sesama anggota yang bekerja dalam organisasi (Bavik et al., 2017).

Terdapat perbedaan temuan (*research gap*) dalam studi-studi sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian oleh (Asbani et al., 2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan dampak positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, baik secara parsial maupun simultan. Sebaliknya, hasil studi lainnya justru menunjukkan pengaruh yang signifikan namun negatif (Reynal et al., 2023). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat gap yang menarik untuk diuraikan. Sehingga dalam penelitian ini *psychological empowerment* diajukan sebagai pemediasi.

Pemberdayaan psikologis berperan penting dalam mendorong perilaku inovatif di tempat kerja (Javed et al., 2019). Ketika karyawan merasa memiliki makna terhadap pekerjaannya, merasa kompeten, memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan, serta merasa bahwa kontribusinya berdampak nyata, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru (Saira et al., 2021). Pemberdayaan ini membangun rasa percaya diri dan kepemilikan terhadap tugas, sehingga mendorong individu untuk mengambil inisiatif, mencoba pendekatan baru, dan tidak takut gagal (Rahmatika et al., 2022). Dengan demikian, *psychological empowerment* menjadi salah satu faktor kunci

yang menciptakan iklim kerja yang mendukung inovasi dan perubahan positif secara berkelanjutan (Almulhim, 2020).

1.2. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimanakah pengaruh *Servant Leadership* terhadap *psychological empowerment*?
2. Bagaimanakah pengaruh *Servant Leadership* terhadap *innovative work behavior*?
3. Bagaimanakah pengaruh *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior*?

1.3. Tujuan Penelitian

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

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap *psychological empowerment*.
2. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap *innovative work behavior*.

3. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior*.

1.4. Manfaat Penelitian

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

1. Akademik

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

2. Praktisi

Penelitian ini bermanfaat bagi praktisi dalam merancang strategi kepemimpinan dan pengelolaan karyawan yang mendorong perilaku kerja inovatif melalui pendekatan *servant leadership* dan pemberdayaan psikologis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

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

2.1. Innovative Work Behavior

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

Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan yang disengaja (dalam peran pekerjaan, kelompok atau organisasi) mengenai ide yang berguna berkaitan dengan proses,

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

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

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

4) *Application*, individu tidak hanya memikirkan ide-ide kreatif terhadap suatu hal tapi juga mengevaluasi dan mengaplikasikan ide tersebut ke dalam tindakan nyata.

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

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

2.2. *Servant Leadership*

Kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership*) merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa (Greenleaf, 1998). Para pemimpin yang melayani (*Servant leader*) mempunyai kecenderungan lebih

mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya (Pawar et al., 2020). Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandangnya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual (Eva et al., 2019).

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

Menurut (M. M. Khan et al., 2020) *servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang didasarkan pada nilai moral dan etika yang kuat, meminta dan membutuhkan pemimpin yang berempati dan memperhatikan kebutuhan pengikut, menjaga dan memastikan bahwa mereka menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih bebas dan lebih mandiri, sehingga bisa menjadi pemimpin pelayan. *Servant leadership* disimpulkan sebagai sebuah pola kepemimpinan yang memiliki keinginan untuk melayani dan kesediaan untuk mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan orang lain.

Menurut (Barbuto & Wheeler, 2006) ada lima dimensi dalam *Servant leadership*, yaitu:

- a) *Alturistic Calling*. *Alturistic Calling* menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
- b) *Emotional Healing*. Menggambarkan komitmen pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.
- c) *Wisdom*. Menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.
- d) *Persuasive Mapping*. Menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
- e) *Organizational Stewardship*. Menjelaskan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas serta mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

2.3. *Psychological Empowerment*

Psychological empowerment adalah membangun motivasi dari empat kognisi yang dibentuk oleh lingkungan kerja yaitu kemaknaan, kompetensi, penentuan diri, dan dampak (A. M. Khan et al., 2019). *Psychological empowerment*

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

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

- 1) *Meaning*, adalah kesesuaian antara kebutuhan peran pekerjaan seseorang dengan perilaku, keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik.
- 2) *Self-determination* adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai kebebasan atau otonomi dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri.
- 3) *Competence* merupakan kepercayaan atau keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik.
- 4) *Impact / dampak* yaitu persepsi bahwa seseorang secara signifikan dapat mempengaruhi strategi, administrasi dan hasil operasi kerja perusahaan.

2.4. Pengaruh antar Variabel dan Perumusan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Psychological Empowerment*

Servant Leadership menggunakan layanan untuk mempengaruhi karyawan, bekerja untuk pertumbuhan karyawan. Perilaku melayani kepemimpinan yang melayani dapat mengarah pada pemberdayaan psikologis karyawan (M. M. Khan et al., 2021).

Servant Leadership terbuka untuk berbagi kepemimpinan dan mendelegasikan wewenang sehingga melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan mendengarkan ide-ide mereka (A. M. Khan et al., 2019). Penelitian sebelumnya memberikan bukti empiris yang menunjukkan hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan pemberdayaan psikologis (Alex, 2017). Dengan adanya landasan teoritis beserta bukti empiris yang ada, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *psychological empowerment*

2.4.2. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* (Wang et al., 2019). Pemimpin yang berorientasi pada pelayanan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang suportif, empatik, dan partisipatif,

sehingga mendorong karyawan untuk berani mengemukakan ide baru, mengambil inisiatif, serta berinovasi dalam penyelesaian tugas (Prasetyono et al., 2022). Gaya kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (Maulida, 2023). Beberapa penelitian terdahulu mengkonfirmasi penemuan pengaruh *Servant Leadership* terkait dengan perilaku kerja inovatif karyawan (Cai et al., 2018; Faraz et al., 2019).

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

H2 : *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovative work behavior*

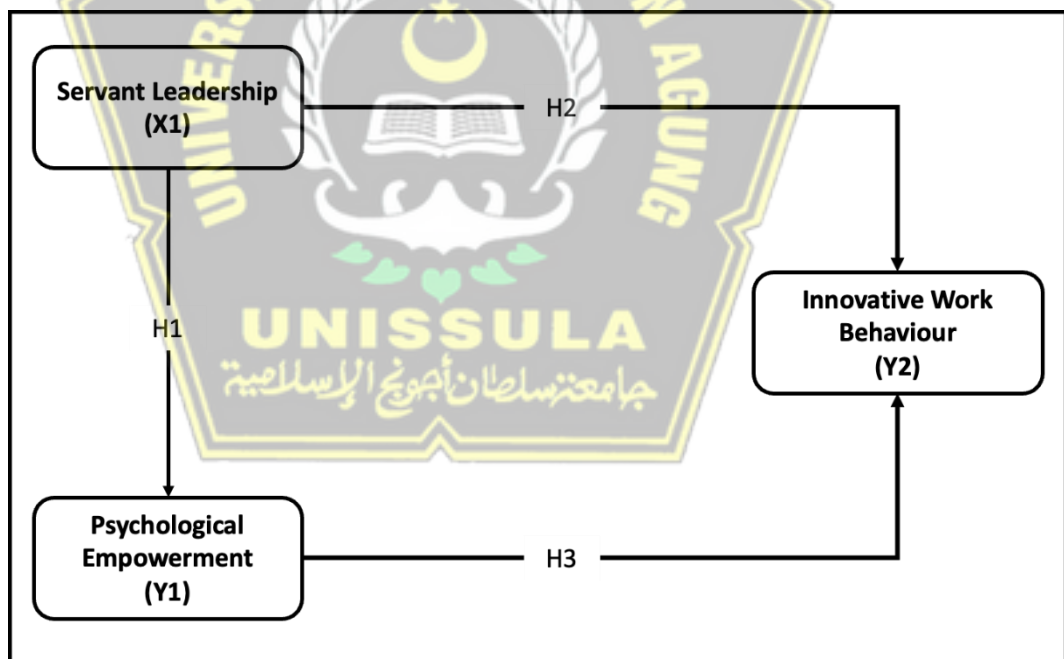
2.4.3. Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Innovative work Behavior*

Temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dimensi makna, kompetensi, dan penentuan nasib sendiri dari pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap generasi, promosi, dan realisasi ide-ide baru perilaku kerja yang inovatif (Dedahanov et al., 2019). Sedangkan dimensi dampak dari pemberdayaan psikologis hanya berpengaruh pada terdorongnya ide-ide baru perilaku kerja yang inovatif. Hasil model struktural menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis secara signifikan berhubungan dengan perilaku kerja inovatif (Abd Rahman & Ramli, 2013). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga dimensi pemberdayaan psikologis: makna, kompetensi, dan

penentuan nasib sendiri berhubungan positif dengan perilaku kerja yang inovatif (Helmy et al., 2019). Perilaku individu yang diberdayakan tercermin dalam mempromosikan dan memperjuangkan ide-ide baru, implementasi kreativitas. dan dengan demikian membawa semangat yang sangat dibutuhkan di tempat kerja (Singh & Sarkar, 2012).

H3 : *psychological empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovative work behavior*

2.5. Model Empirik



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini, 2025

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

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



BAB III

METODE PENELITIAN

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

3.1 *Jenis Penelitian*

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya memperkuat teori yang bisa dijadikan pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut diatas, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Reseach*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, yang memiliki arti bahwa penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Singarimbun, 1982).

3.2 *Sumber Data*

a. *Data Primer*

Merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1998). Adapun sumber data primer di dapat dari opini responden yang diteliti, berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner, hasil obeservasi terhadap obyek yang diteliti dan hasil pengujian. Data primer yang akan digali adalah persepsi

responden mengenai variabel penelitian yaitu *servant leadership*, *psychological empowerment*, dan *innovative work behavior*.

b. Data Sekunder

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

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan adalah:

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

3.4 *Populasi dan Sampel*

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta baik ASN maupun Non ASN Sebanyak 203 SDM. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

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

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

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidakteelitian sebesar 0,10 %.

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

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,10^2)} = \frac{203}{1 + 2,03} = 134,66 = 135$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.5 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah *servant leadership*, *psychological empowerment*, dan *innovative work behavior*. dengan definisi masing – masing variabel dijelaskan pada tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1.

Definisi Operasional dan Indikator

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Innovative Work Behavior</i> perilaku kerja individu yang melalui proses pemunculan ide baru untuk menghasilkan, memperkenalkan dan menerapkan ide baru yang bermanfaat bagi pribadi maupun perusahaan.	1. <i>idea exploration</i> , 2. <i>idea generation</i> , 3. <i>idea coalition/championing</i> 4. <i>idea implementation</i> (J. P. J. D. Jong & Hartog, 2008)	Skala Likert 1-5
2	<i>Servant leadership</i> pola kepemimpinan yang memiliki keinginan untuk melayani dan kesediaan untuk mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan orang lain.	1. <i>Alturistic Calling</i> <i>Alturistic Calling</i> 2. <i>Emotional Healing</i> . 3. <i>Wisdom</i> . 4. <i>Persuasive Mapping</i> . 5. <i>Organizational Stewardship</i> . (Barbuto & Wheeler, 2006)	Skala Likert 1-5
3	<i>Psychological empowerment</i> bentuk motivasi intrinsik individu di lingkungan kerja yang dibentuk dari empat kognisi untuk menghasilkan kepuasan kerja.	1. <i>Meaning</i> , 2. <i>Self-determination</i> 3. <i>Competence</i> 4. <i>Impact / dampak</i> (Ambad & Bahron, 2012)	Skala Likert 1-5

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

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

3.6 Teknik Analisis Data

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

a. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

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

Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

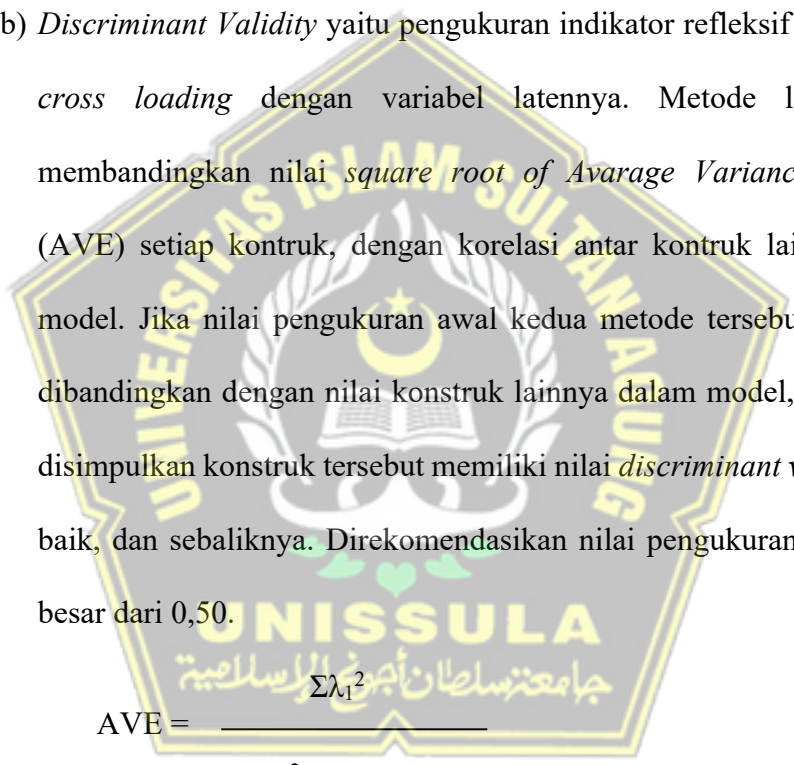
$$y_1 = a_1x_1 + e$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3y_1 + a_3y_2 + e$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan:

a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.

b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.


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

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

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

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

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

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

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

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

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *k weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel *laten endogen* (η) dan *eksogen* (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight* nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten *endogen* (*dependen*) adalah η dan variabel

laten eksogen adalah ξ (*independent*), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*).

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

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

Dimana $(1 - R1^2)(1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (*dependen*), *Q-square* test untuk relevansi rediktif, *t-statistik* dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.7 Pengujian Hipotesis

Uji *t* digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah:

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

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

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

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai $t^{\text{tabel}} = 1,996$

$Df = (n-k)$

3) Kriteria pengujian

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

H_0 ditolak artinya H_a diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ atau $t^{\text{hitung}} \leq -t^{\text{tabel}}$

c. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Bagian ini menyajikan gambaran statistik tentang kondisi responden. Deskripsi responden ini memberikan beberapa informasi singkat tentang kondisi responden yang diteliti. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 12 sampai dengan 21 Oktober 2025 kepada sebanyak 135 pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 135 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan sesuai karakteristik responden berikut:

4.1.1. Jenis Kelamin

Gambaran karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini dapat disajikan menurut faktor jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	98	72.6
Wanita	37	27.4
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.1, terlihat bahwa pegawai laki-laki mendominasi dengan persentase 72,6%, sementara pegawai perempuan berjumlah 27,4%. Kondisi ini umum dijumpai pada instansi kepabeanan dan cukai yang memiliki karakteristik pekerjaan operasional, pengawasan lapangan, dan kegiatan teknis

lainnya yang secara tradisi lebih banyak melibatkan tenaga laki-laki. Dominasi laki-laki ini dapat mencerminkan beban kerja yang membutuhkan tingkat mobilitas dan ketahanan fisik tinggi, sehingga struktur gender ini berpotensi memengaruhi pola kerja, dinamika tim, serta strategi organisasi dalam pembagian tugas. Di sisi lain, persentase perempuan yang cukup signifikan menunjukkan bahwa keterlibatan gender dalam tugas administratif maupun analitis telah menguat dan berpotensi memberikan kontribusi positif terhadap ketelitian, kepatuhan prosedur, serta kualitas layanan organisasi.

4.1.2. Usia

Gambaran karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini dapat disajikan menurut faktor tingkat usia sebagai berikut.

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
25 - 30 tahun	43	31.9
31 - 40 tahun	58	43.0
41 - 50 tahun	24	17.8
51 - 60 tahun	10	7.4
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Tampilan data dalam Tabel 4.2, memperlihatkan bahwa responden didominasi oleh kelompok 30–40 tahun (43%), diikuti oleh usia 25–30 tahun (31,9%), 40–50 tahun (17,8%), dan hanya 7,4% berusia 51–60 tahun. Komposisi ini menggambarkan bahwa mayoritas pegawai berada pada fase usia produktif, energik, dan relatif lebih adaptif terhadap perubahan, termasuk terhadap transformasi digital, kebijakan baru, dan prosedur kerja yang dinamis di lingkungan

Bea Cukai. Dominasi usia produktif ini dapat berkontribusi pada kinerja organisasi melalui kecepatan kerja, kemampuan belajar, dan responsivitas terhadap tantangan operasional. Namun, proporsi pegawai senior yang lebih kecil dapat berdampak pada berkurangnya transfer pengalaman teknis dan historis yang penting dalam proses mentoring internal.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Gambaran karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini dapat disajikan menurut faktor pendidikan terakhir sebagai berikut.

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Diploma	32	23.7
S1	80	59.3
S2	23	17.0
Total	135	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025.

Dilihat dari tingkat pendidikan terakhir, sebagian besar responden berpendidikan S1 (59,3%), diikuti Diploma (23,7%), dan S2 (17%). Tingginya proporsi pegawai berpendidikan sarjana menunjukkan bahwa institusi ini memiliki kapasitas SDM yang kuat dalam pemahaman regulasi, analisis kebijakan, penegakan hukum, dan administrasi kepabeanan. Keberadaan pegawai berpendidikan S2, meskipun tidak dominan, berpotensi memberikan kontribusi pada fungsi strategis seperti pengembangan manajemen risiko, pengambilan keputusan, dan inovasi layanan. Secara umum, tingkat pendidikan yang baik ini mencerminkan kesiapan pegawai dalam menghadapi kompleksitas tugas, terutama dalam konteks modernisasi kepabeanan dan peningkatan layanan publik.

4.1.4. Masa Kerja

Gambaran karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini dapat disajikan menurut faktor masa kerja sebagai berikut.

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	35	25.9
11 - 20 tahun	64	47.4
21 - 30 tahun	28	20.7
> 30 tahun	8	5.9
Total	135	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Karakteristik masa kerja memperlihatkan bahwa hampir separuh responden memiliki masa kerja 11–20 tahun (47,4%), disusul oleh kategori 0–10 tahun (25,9%), 21–30 tahun (20,7%), dan >30 tahun (5,9%). Distribusi ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki struktur pengalaman yang matang, di mana sebagian besar pegawai telah bekerja cukup lama untuk memahami proses, regulasi, serta pola kerja institusional. Kelompok dengan masa kerja panjang tentu menjadi aset penting bagi keberlanjutan kinerja organisasi melalui kemampuan mereka dalam menjaga stabilitas operasional dan memberikan pembinaan kepada pegawai baru. Sementara itu, pegawai dengan masa kerja 0–10 tahun membawa semangat kerja, kemampuan adaptasi, serta potensi inovasi yang mendukung modernisasi institusi. Kombinasi antara senioritas dan generasi baru ini berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan adaptif.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Data penelitian diperoleh dari hasil kuesioner berupa tanggapan responden terhadap variabel dalam penelitian ini. Informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dapat dilihat melalui analisis deskriptif. Penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot penilaian pada setiap pernyataan dalam kuesioner.

Penilaian responden dalam kuesioner diberikan dalam skala liker 1-5, yaitu: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

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

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

$$\text{Range} = \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	<i>Servant leadership</i>	4.06	
	a. <i>Alturistic Calling</i>	4.11	0.92
	b. <i>Emotional Healing</i>	4.06	0.94
	c. <i>Wisdom</i>	4.07	0.92
	d. <i>Persuasive Mapping.</i>	4.03	0.93
	e. <i>Organizational Stewardship.</i>	4.04	0.94
2	<i>Psychological empowerment</i>	4.20	
	a. Meaning,	4.23	0.78
	b. Self-determination	4.21	0.77
	c. Competence	4.16	0.74
	d. Impact / dampak	4.21	0.78
3	<i>Innovative Work Behavior</i>	4.21	
	a. <i>Idea exploration</i>	4.31	0.73
	b. <i>Idea generation</i>	4.17	0.69
	c. <i>Idea coalition/championing</i>	4.18	0.69
	d. <i>Idea implementation</i>	4.19	0.76

Sajian data pada Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan indikator *Servant Leadership* menunjukkan skor 4,06 yang berada pada kategori tinggi, menandakan bahwa pegawai menilai gaya kepemimpinan atasan berada pada tingkat yang baik. Indikator dengan skor tertinggi adalah *Emotional Healing* (X1_1) dengan mean 4,11, yang menunjukkan bahwa pemimpin dinilai sangat mampu memberikan dukungan emosional, empati, serta perhatian terhadap kesejahteraan pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa suasana kerja yang suportif dapat meningkatkan rasa aman psikologis dan loyalitas pegawai. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah *Persuasive Mapping* (X1_4) dengan skor 4,03, meskipun tetap berada pada kategori tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin untuk memetakan solusi,

mengarahkan argumentasi, dan memengaruhi pegawai secara positif masih dapat ditingkatkan. Secara keseluruhan, tingginya persepsi terhadap *servant leadership* menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan telah berjalan efektif dan berpotensi memperkuat komitmen serta perilaku kerja pegawai.

Psychological empowerment memiliki rata-rata keseluruhan 4,20, termasuk dalam kategori tinggi, menandakan bahwa pegawai merasa memiliki motivasi intrinsik yang kuat dalam menjalankan tugas. Skor tertinggi terdapat pada indikator *Meaning* (Y1_1) dengan mean 4,23, yang mencerminkan bahwa pegawai memandang pekerjaannya sangat bermakna dan selaras dengan nilai pribadi mereka. Hal ini menjadi modal penting bagi peningkatan kinerja karena makna kerja sering kali menjadi pendorong utama munculnya dedikasi. Indikator dengan skor terendah adalah *Competence* (Y1_3) dengan nilai 4,16, yang meskipun tinggi, mengindikasikan bahwa sebagian pegawai masih membutuhkan peningkatan keyakinan terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas. Secara umum, tingginya *psychological empowerment* menunjukkan bahwa pegawai memiliki kendali, kebermaknaan, serta perasaan berdaya dalam lingkungan kerja, yang berimplikasi positif terhadap kreativitas, kepuasan kerja, dan kesiapan menghadapi tantangan operasional.

Rata-rata perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) pegawai berada pada kategori tinggi dengan mean keseluruhan 4,22, menunjukkan bahwa pegawai telah menunjukkan kecenderungan kuat untuk mengeksplorasi ide, menciptakan solusi baru, dan menerapkan inovasi dalam pekerjaan. Indikator dengan skor tertinggi adalah *Idea Exploration* (Y2_1) dengan mean 4,31, menandakan bahwa

pegawai memiliki kecenderungan kuat untuk mencari peluang perbaikan, mengamati masalah, serta mengevaluasi proses kerja yang ada. Kemampuan ini sangat penting bagi instansi seperti Bea dan Cukai yang beroperasi dalam lingkungan regulatif yang dinamis. Sementara itu, indikator dengan skor terendah adalah *Idea Generation* (Y2_2) dengan nilai 4,17, yang berada pada kategori tinggi namun menunjukkan bahwa proses merumuskan ide baru belum sekuat kecenderungan untuk mengeksplorasi peluang. Artinya, pegawai sudah memiliki kemampuan mengidentifikasi kebutuhan inovasi, tetapi masih perlu meningkatkan kreativitas dalam menghasilkan konsep baru. Secara keseluruhan, tingginya IWB mencerminkan kesiapan pegawai dalam mendukung modernisasi layanan, digitalisasi proses, serta peningkatan efektivitas organisasi.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) digunakan dalam pengolahan data penelitian ini. Dalam analisis PLS, Hair, et al (2021) menjelaskan evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan convergent dan discriminant validity, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai *loading factor* lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai *outer loading* yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen *Servant leadership* (X1)

Pengukuran variabel *Servant leadership* pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai *loading faktor* masing-masing indikator variabel *Servant leadership* menunjukkan evaluasi model pengukuran *outer model*. Berikut ditampilkan besaran *outer loading* bagi konstruk *Servant leadership*.

Tabel 4.6

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Servant leadership* (X1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
X11	<i>Alturistic Calling. Alturistic Calling</i>	0.962	Valid
X12	<i>Emotional Healing.</i>	0.970	Valid
X13	<i>Wisdom.</i>	0.939	Valid
X14	<i>Persuasive Mapping.</i>	0.965	Valid
X15	<i>Organizational Stewardship.</i>	0.952	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel *Servant leadership* (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,939 – 0,970. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel *Servant leadership* (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Alturistic Calling*, *Alturistic Calling*, *Emotional Healing*, *Wisdom*, *Persuasive Mapping*, *Organizational Stewardship*.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Psychological empowerment*

Pengukuran variabel *Psychological empowerment* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Psychological empowerment* menunjukkan evaluasi model pengukuran *outer model*. Berikut ditampilkan besaran *outer loading* bagi konstruk *Psychological empowerment*.

Tabel 4.7
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Psychological empowerment* (Y1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y11	Meaning,	0.864	Valid
Y12	Self-determination	0.895	Valid
Y13	Competence	0.884	Valid
Y14	Impact / dampak	0.875	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel *Psychological empowerment* (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,864 – 0,895. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel *Psychological empowerment* (Y1)

mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Meaning, Self-determination, Competence, dan Impact*.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Innovative Work Behavior*

Variabel *Innovative Work Behavior* pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel *Innovative Work Behavior*. Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel *Innovative Work Behavior*.

Tabel 4.8
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Innovative Work Behavior* (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y2_1	<i>Idea exploration,</i>	0.781	Valid
Y2_2	<i>Idea generation,</i>	0.897	Valid
Y2_3	<i>Idea coalition/championing</i>	0.883	Valid
Y2_4	<i>Idea implementation</i>	0.853	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel *Innovative Work Behavior* (Y2) diperoleh pada kisaran 0,781 – 0,897. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel *Innovative Work Behavior* (Y2) mampu dijelaskan secara baik dan valid oleh indikator *Idea exploration, Idea generation, Idea coalition/championing dan Idea implementation*.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model

penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.9
Nilai *Fornell Lacker Criterion*

Variabel	<i>Servant leadership</i>	<i>Psychological empowerment</i>	<i>Innovative Work Behavior</i>
<i>Servant leadership</i>	0.934		
<i>Psychological empowerment</i>	0.694	0.905	
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.737	0.829	0.883

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji Fornell-Larcker Criterion dapat dianggap memenuhi syarat jika akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, yang berarti hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar

konstruk berkembang, dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

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

Tabel 4.10
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
<i>Psychological empowerment <-> Servant leadership</i>	0.756
<i>Innovative Work Behavior <-> Servant leadership</i>	0.816
<i>Innovative Work Behavior <-> Psychological empowerment</i>	0.779

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

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

Tabel 4.11
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

Variabel	<i>Servant leadership</i>	<i>Psychological empowerment</i>	<i>Innovative Work Behavior</i>
X1 1	0.935	0.645	0.677
X1 2	0.961	0.649	0.706
X1 3	0.965	0.659	0.703
X1 4	0.873	0.639	0.666
Y1 1	0.654	0.935	0.786
Y1 2	0.608	0.847	0.700
Y1 3	0.621	0.931	0.762
Y2 1	0.674	0.698	0.865
Y2 2	0.636	0.689	0.889
Y2 3	0.644	0.803	0.896

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

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

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya Pengukuran uji relibilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu mmberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

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

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Servant leadership</i>	0.951	0.965	0.872
<i>Psychological empowerment</i>	0.889	0.931	0.819
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.859	0.914	0.780

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih

dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5,. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

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

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian *multikolinieritas* perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. *Multikolinieritas* merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. *Multikolinieritas* dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
<i>Servant leadership -> Psychological empowerment</i>	1.000
<i>Servant leadership -> Innovative Work Behavior</i>	1.929
<i>Psychological empowerment -> Innovative Work Behavior</i>	1.929

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

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

masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan *R-square* (R2) dan Q2 (model relevansi prediktif). Q2 menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R2) dari semua variabel endogen menentukan Q2. Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. *R-square* (R2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	<i>R-square</i>
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.626
<i>Psychological empowerment</i>	0.393

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel *Innovative Work Behavior* sebesar

0,626. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel *Innovative Work Behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *Servant leadership* dan *Psychological empowerment* sebesar 62,6%, sedangkan sisanya 37,4% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Psychological empowerment* bernilai 0,393. Artinya *Psychological empowerment* dapat dipengaruhi oleh *Servant leadership* sebesar 39,3 % dan sisanya 60,7% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. *Q-Square (Q²)*

Nilai *Q-Square (Q²)* merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai *Q-Square* untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai *Q-Square*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
<i>Innovative Work Behavior</i>	588.000	327.670	0.443
<i>Psychological empowerment</i>	588.000	412.192	0.299

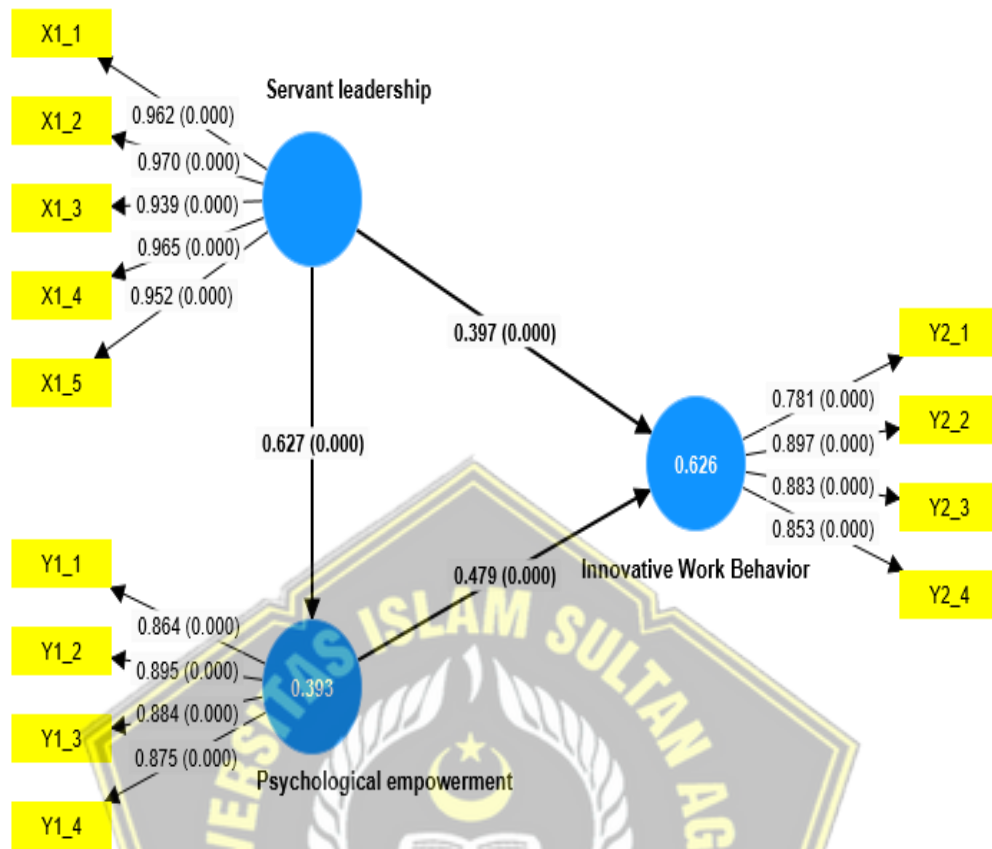
Perhitungan *Q-square (Q²)* dihasilkan nilai *Q-square* sebesar 0,443 untuk variabel *Innovative Work Behavior*. Nilai tersebut lebih besar dari 0,35, artinya model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Pada variabel *Psychological*

empowerment didapatkan nilai *Q-square* sebesar 0,299. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat. Semuanya nilai Q^2 berada di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi Model Struktural (*Structural Model*) PLS-SEM seperti dijelaskan Hair, et al (2021) digunakan untuk menilai kekuatan hubungan antar konstruk melalui nilai path coefficient, t-statistics, dan p-values untuk menguji hipotesis. Dalam penelitian ini, hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk *Servant leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui mediasi *Psychological empowerment* sebagai *variabel intervening*.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.

Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	<i>Servant leadership berpengaruh positif signifikan terhadap psychological empowerment.</i>	11.830	0.000	Diterima
H2	<i>Servant leadership berpengaruh positif signifikan terhadap innovative work behavior.</i>	5.247	0.000	Diterima
H3	<i>Psychological empowerment berpengaruh positif signifikan terhadap innovative work behavior.</i>	6.089	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima apabila $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$
Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

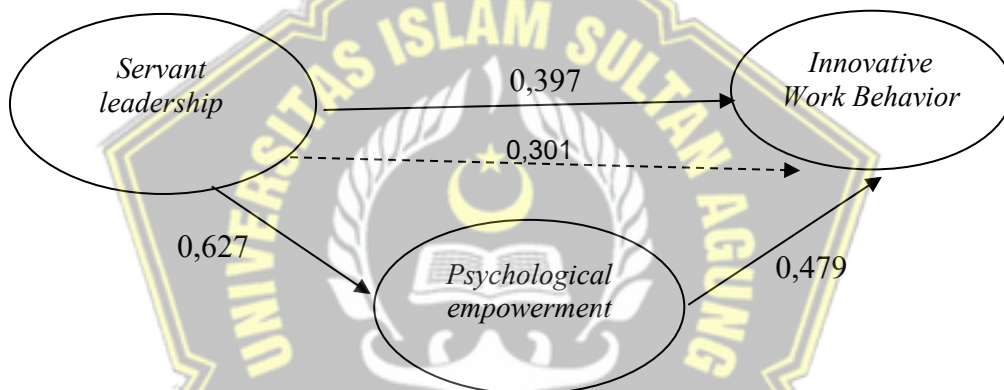
Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai original sample estimate pengaruh *Servant leadership* terhadap *Psychological empowerment* sebesar 0,627. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Servant leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *Psychological empowerment*. Nilai uji t sebesar $11,830 > t \text{ tabel } 1,96$ serta nilai signifikansi $p (0,000) < 0,05$, sehingga terbukti terdapat pengaruh positif dan signifikan *Servant leadership* terhadap *Psychological empowerment*. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "*Servant leadership berpengaruh positif signifikan terhadap psychological empowerment*" dapat **diterima**.

2. Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate pengaruh *Servant leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* sebesar 0,397. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*. Hasil ini juga diperkuat oleh nilai uji t yang diperoleh sebesar $5,247 > t \text{ tabel } 1,96$ serta nilai signifikansi $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan *Servant leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "*Servant leadership berpengaruh positif signifikan terhadap innovative work behavior*" dapat **diterima**.
3. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai original sample estimate pengaruh *Psychological empowerment* terhadap *Innovative Work Behavior* sebesar 0,479, yang berarti *Psychological empowerment* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*. Hasil tersebut diperkuat dengan nilai uji t sebesar $6,089 > t \text{ tabel } 1,96$ serta nilai signifikansi $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa *Psychological empowerment* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "*psychological empowerment berpengaruh positif signifikan terhadap innovative work behavior*" dapat **diterima**.

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung *Servant leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui mediasi *Psychological empowerment*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dalam hal ini dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel *Servant leadership* terhadap variabel *Innovative Work Behavior* secara tidak langsung melalui variabel intervening, yaitu variable *Psychological empowerment*. Pengaruh tersebut digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh *Servant leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Psychological empowerment*

Keterangan :

—————> : Pengaruh langsung

- - - - - : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
<i>Servant leadership -> Psychological empowerment -> Innovative Work Behavior</i>	0.301	5.843	0.000	Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur pengaruh mediasi *Servant leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Psychological empowerment* adalah sebesar 0,301. Nilai tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif *Servant leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui peningkatan *Psychological empowerment*. Pengaruh ini diperkuat oleh nilai uji t sebesar 5,843 > t tabel 1,96 dan nilai signifikansi p (0,000) < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh mediasi tersebut signifikan. Artinya, pemberdayaan psikologis berperan sebagai mediator penting yang menjembatani kepemimpinan melayani dengan perilaku kerja inovatif. Pemimpin yang melayani tidak hanya secara langsung mendorong inovasi, tetapi terutama menciptakan kondisi psikologis yang memungkinkan pegawai merasa percaya diri, kompeten, dan bermakna sehingga mereka terdorong untuk berinovasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa *servant leadership* meningkatkan *innovative work behavior* terutama melalui peningkatan *psychological empowerment*. Kepemimpinan yang berlandaskan pelayanan dan pengembangan pegawai menciptakan iklim kerja yang mendukung

kebebasan berpikir, keberanian mencoba ide baru, serta komitmen untuk memperbaiki proses kerja. Temuan ini menegaskan bahwa jika organisasi ingin meningkatkan perilaku inovatif pegawai, maka praktik kepemimpinan melayani dan pemberdayaan psikologis harus diperkuat karena keduanya memberikan kontribusi signifikan terhadap kemampuan individu dalam menciptakan dan menerapkan inovasi.

4.6. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *psychological empowerment*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological empowerment*. Penelitian sebelumnya memberikan bukti empiris yang menunjukkan hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan pemberdayaan psikologis (Alex, 2017).

Servant leadership pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator *Altruistic Calling*, *Altruistic Calling*, *Emotional Healing*, *Wisdom*, *Persuasive Mapping*, *Organizational Stewardship*. Lima aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan *Psychological empowerment* yang dalam penelitian ini diukur dari empat indikator yaitu indikator *Meaning*, *Self-determination*, *Competence*, dan *Impact*.

Variabel *Servant Leadership* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Altruistic Calling*, yaitu dorongan tulus seorang pemimpin untuk melayani kebutuhan orang lain secara mendalam. Sementara

itu, pada variabel *Psychological Empowerment*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Self-Determination*, yang menggambarkan tingkat otonomi, kebebasan bertindak, dan kemampuan individu dalam mengambil keputusan atas pekerjaannya.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat nilai *Altruistic Calling* pada diri pemimpin, semakin tinggi pula *Self-Determination* pada pegawai. Artinya, ketika pemimpin benar-benar memiliki panggilan moral untuk melayani, mendukung, dan mengutamakan kepentingan anggota tim, maka pegawai akan merasa lebih dipercaya, lebih merdeka dalam mengatur cara kerjanya, serta memiliki rasa kendali terhadap tugas yang dijalankan.

Indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel *Servant Leadership* adalah *Emotional Healing*, yaitu kemampuan pemimpin untuk memberikan dukungan emosional, mengurangi stres, dan membantu pegawai mengatasi beban psikologis. Sedangkan pada variabel *Psychological Empowerment*, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *Meaning*, yaitu sejauh mana pegawai merasa bahwa pekerjaannya memiliki makna dan nilai penting bagi dirinya.

Temuan ini mengisyaratkan bahwa semakin baik kemampuan pemimpin dalam memberikan *Emotional Healing*, semakin tinggi pula rasa *Meaning* pada pegawai. Artinya, ketika pemimpin mampu hadir sebagai sumber dukungan emosional maka pegawai akan lebih mudah menemukan makna dalam pekerjaannya.

4.5.2. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *innovative work behavior*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Beberapa penelitian terdahulu mengkonfirmasi penemuan pengaruh *Servant Leadership* terkait dengan perilaku kerja inovatif karyawan (Cai et al., 2018; Faraz et al., 2019). Gaya kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (Maulida, 2023).

Servant leadership pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator *Altruistic Calling*, *Emotional Healing*, *Wisdom*, *Persuasive Mapping*, *Organizational Stewardship*. Lima aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan *Innovative Work Behavior* yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Idea exploration*, *Idea generation*, *Idea coalition/championing* dan *Idea implementation*.

Variabel *Servant Leadership* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Altruistic Calling*. Sementara itu, pada variabel *Innovative Work Behavior*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Idea Generation*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat dorongan altruistik seorang pemimpin maka semakin besar pula kemampuan pegawai untuk menghasilkan gagasan-gagasan baru.

Di sisi lain, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *Servant Leadership* adalah *Emotional Healing*, sedangkan pada variabel *Innovative Work Behavior* indikator dengan nilai *outer loading* terendah

adalah *Idea Exploration*. Hubungan ini bermakna bahwa ketika kemampuan pemimpin dalam memberikan penyembuhan emosional meningkat, maka kecenderungan pegawai untuk mengeksplorasi, menelaah, dan memperluas ide inovatif juga akan meningkat. Artinya, kapasitas pemimpin untuk membantu pegawai pulih dari tekanan emosional dapat menciptakan kondisi psikologis yang stabil, sehingga mendorong proses eksplorasi ide yang lebih mendalam dan beragam, meskipun kontribusinya relatif lebih kecil dibanding dimensi lainnya.

4.5.3. Pengaruh *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dimensi makna, kompetensi, dan penentuan nasib sendiri dari pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap generasi, promosi, dan realisasi ide-ide baru perilaku kerja yang inovatif (Dedahanov et al., 2019).

Psychological empowerment dalam penelitian ini diukur dari empat indikator yaitu indikator *Meaning*, *Self-determination*, *Competence*, dan *Impact*. Empat aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan *Innovative Work Behavior* yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Idea exploration*, *Idea generation*, *Idea coalition/championing* dan *Idea implementation*.

Variabel *Psychological Empowerment* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Self-determination*. Sementara itu, pada variabel *Innovative Work Behavior*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Idea Generation*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat rasa kemandirian dan kebebasan individu dalam menentukan cara kerja atau mengambil keputusan, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menghasilkan ide-ide baru. Dengan kata lain, *Self-determination* berperan sebagai pendorong penting bagi munculnya kreativitas awal dalam proses inovasi, karena individu yang merasa memiliki kendali terhadap tugasnya cenderung lebih terdorong untuk memikirkan solusi atau gagasan yang lebih kreatif dan orisinal.

Sebaliknya, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *Psychological Empowerment* adalah *Meaning*. Pada variabel *Innovative Work Behavior*, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah *Idea Exploration*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pemaknaan individu terhadap pekerjaannya maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk melakukan eksplorasi ide secara lebih mendalam.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *servant leadership* memiliki peran penting dalam mendorong perilaku kerja inovatif melalui penguatan kondisi psikologis pegawai. Penelitian ini menegaskan bahwa *servant leadership* tidak hanya berdampak langsung terhadap perilaku inovatif, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan *psychological empowerment*. Dengan demikian, pemberdayaan psikologis menjadi mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan berbasis pelayanan dan perilaku kerja inovatif. Temuan ini memberikan landasan teoritis dan praktis bahwa pengembangan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan merupakan strategi efektif untuk memperkuat kapasitas inovasi dalam organisasi. Adapun hasil pembuktian hipotesis menunjukkan bahwa :

1. *Servant leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative work behavior*. Pemimpin yang menunjukkan dimensi *altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, dan organizational stewardship* mampu mendorong sumber daya manusia untuk menghasilkan gagasan-gagasan baru dalam menyelesaikan tugas dan tantangan pekerjaan.
2. *Servant leadership* turut menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*. Gaya kepemimpinan ini terbukti

mampu memperkuat aspek *meaning*, *self-determination*, *competence*, serta *impact* pada diri pegawai.

3. *Psychological empowerment* terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Keempat dimensinya yaitu *meaning*, *self-determination*, *competence*, dan *impact* mampu memperkuat dorongan internal SDM untuk terlibat dalam berbagai tahap perilaku inovatif, mulai dari eksplorasi ide, penciptaan ide baru, penggalangan dukungan atau penguatan komitmen terhadap ide (*idea coalition/championing*), hingga tahap implementasi ide dalam pekerjaan. Dengan demikian, pemberdayaan psikologis berperan sebagai fondasi penting yang memungkinkan pegawai berkontribusi secara kreatif dan inovatif dalam organisasi.

5.2. Implikasi Teoritis

Temuan penelitian ini memberikan beberapa kontribusi pada pengembangan teori terkait *servant leadership*, *psychological empowerment*, dan *innovative work behavior* dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan berorientasi pelayanan membentuk kondisi psikologis yang memberdayakan, yang pada akhirnya menjadi fondasi bagi munculnya kreativitas dan perilaku inovatif di lingkungan kerja.

1. Temuan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* memberikan penguatan teoritis terhadap konsep kepemimpinan berbasis pelayanan yang menempatkan kepentingan anggota sebagai prioritas utama. Dimensi *altruistic calling* sebagai komponen terkuat dari *servant leadership* terbukti mampu mendorong

munculnya perilaku inovatif, khususnya pada tahap awal berupa idea generation. Secara teoritis, hal ini menegaskan bahwa panggilan moral pemimpin untuk melayani tidak hanya menciptakan hubungan interpersonal yang hangat, tetapi juga meningkatkan rasa percaya diri dan otonomi karyawan dalam mengelola cara kerja mereka.

2. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*. Dimensi *emotional healing* dari *servant leadership* berperan dalam membangun rasa aman psikologis melalui empati, dukungan emosional, dan kepekaan pemimpin terhadap tekanan kerja. Secara teoritis, temuan ini memperkuat argumen bahwa pemberdayaan psikologis tidak hanya tumbuh dari otonomi struktural, tetapi juga dari pengalaman emosional positif yang dirasakan pegawai. Ketika SDM merasa dipahami dan dihargai sebagai manusia, mereka cenderung lebih mudah menemukan makna dalam pekerjaannya, sehingga merasa lebih berdaya dan termotivasi untuk terlibat dalam proses inovatif, termasuk eksplorasi ide yang lebih luas.
3. Hasil penelitian yang membuktikan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Peran *self-determination* memperlihatkan bahwa kendali pribadi atas pekerjaan merupakan landasan kunci dalam memunculkan kreativitas awal. Sementara itu, dimensi *meaning* berfungsi sebagai pendorong utama dalam fase *idea exploration*, di mana individu yang merasakan makna dan nilai personal dari pekerjaannya cenderung lebih terdorong untuk

mengeksplorasi berbagai alternatif dan pendekatan baru. Secara teoritis, hubungan ini menegaskan bahwa inovasi tidak hanya dipicu oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kondisi psikologis yang memungkinkan individu memaknai pekerjaannya secara lebih mendalam dan otonom.

5.3. Implikasi Praktis

Implikasi manajerial dari penelitian ini mengarahkan organisasi untuk melakukan perbaikan kualitas kepemimpinan dan peningkatan pemberdayaan psikologis secara terarah dengan memaksimalkan indikator yang sudah kuat dan memperbaiki indikator yang masih lemah.

1. Berdasarkan hasil pengukuran variabel *servant leadership*, diketahui bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *altruistic calling*, sedangkan indikator dengan nilai terendah adalah *emotional healing*. Temuan ini memberikan arahan bagi organisasi untuk mempertahankan kualitas *altruistic calling* pada para pemimpin, misalnya melalui penguatan nilai-nilai kepedulian, komitmen pelayanan, dan orientasi untuk mendahulukan kepentingan anggota. Di sisi lain, kemampuan *emotional healing* perlu ditingkatkan karena aspek ini masih belum optimal. Organisasi dapat mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang menekankan keterampilan empati, manajemen emosi, kemampuan mendengarkan secara aktif, serta strategi penanganan tekanan psikologis bawahan, sehingga pemimpin mampu memberikan dukungan emosional yang lebih efektif.

2. Pada variabel *psychological empowerment*, indikator yang paling kuat adalah *self-determination*, sedangkan indikator dengan nilai terendah adalah *meaning*. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mempertahankan tingkat *self-determination* yang sudah baik, misalnya dengan menjaga otonomi kerja, memberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan operasional, dan memastikan pegawai tetap memiliki ruang untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan tugasnya. Sementara itu, aspek *meaning* perlu diperkuat karena memiliki kontribusi paling rendah. Untuk meningkatkannya, organisasi dapat memperjelas tujuan pekerjaan, mengaitkan tugas dengan nilai dan manfaat yang lebih luas bagi organisasi maupun masyarakat, serta memperkuat komunikasi mengenai dampak positif dari setiap peran yang dijalankan pegawai.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

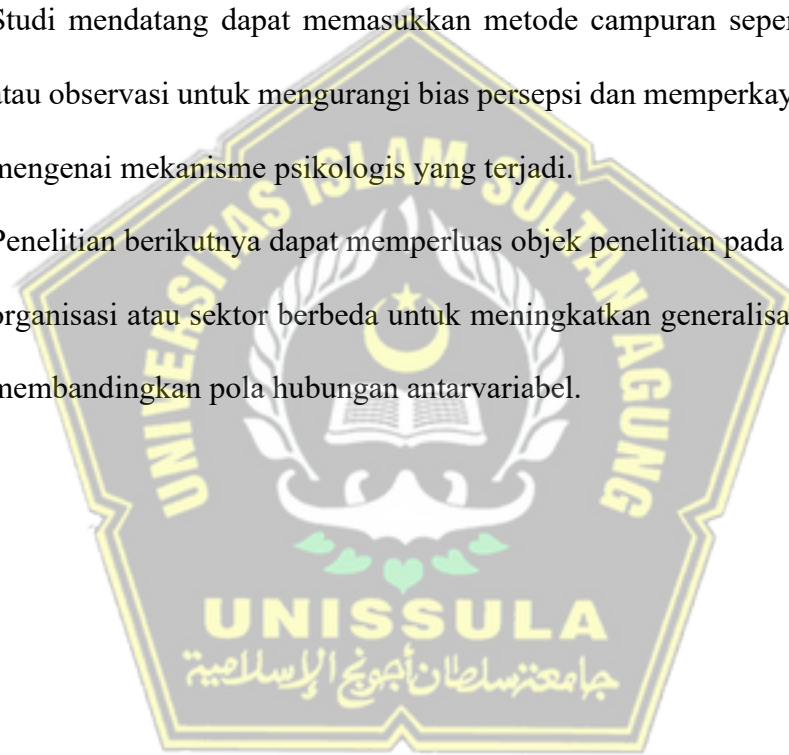
Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil.

1. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* sehingga tidak dapat menggambarkan hubungan kausal secara longitudinal, khususnya terkait perubahan perilaku inovatif dari waktu ke waktu.
2. Pengukuran variabel didasarkan pada persepsi responden melalui kuesioner, sehingga berpotensi menimbulkan bias subjektif dan *common method* bias.
3. Objek penelitian terbatas pada satu instansi sehingga generalisasi temuan ke konteks organisasi lain masih perlu dilakukan dengan hati-hati.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian selanjutnya disarankan untuk :

1. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal untuk melihat dinamika *servant leadership*, *psychological empowerment*, dan *innovative work behavior* secara lebih mendalam dari waktu ke waktu.
2. Studi mendatang dapat memasukkan metode campuran seperti wawancara atau observasi untuk mengurangi bias persepsi dan memperkaya pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang terjadi.
3. Penelitian berikutnya dapat memperluas objek penelitian pada berbagai jenis organisasi atau sektor berbeda untuk meningkatkan generalisasi temuan dan membandingkan pola hubungan antarvariabel.



Daftar Pustaka

- Abd Rahman, R., & Ramli, R. (2013). Average concept of crossover operator in real coded genetic algorithm. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 63(15), 73–77. <https://doi.org/10.7763/IPEDR>
- Alex, N. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62.
- Almulhim, A. F. (2020a). Linking knowledge sharing to innovative work behaviour: The role of psychological empowerment. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 549–560. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO9.549>
- Almulhim, A. F. (2020b). Linking knowledge sharing to innovative work behaviour: The role of psychological empowerment. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 549–560. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO9.549>
- Ambad, S., & Bahron, A. (2012). Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector. *Journal of Global Business Management*, 8(2), 73.
- Aryee, S., Kim, T. Y., Zhou, Q., & Ryu, S. (2019). Customer service at altitude: effects of empowering leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3722–3741. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0900>
- Asbari, M., Santoso, B., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri 4.0. *JIM UPB*, 8(1). <http://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/jim>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Bavik, A., Bavik, Y. L., & Tang, P. M. (2017). Servant Leadership, Employee Job Crafting, and Citizenship Behaviors: A Cross-Level Investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 364–373. <https://doi.org/10.1177/1938965517719282>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), *Purpose, Meaning in the Workplace* (Pp., 81–104. <https://doi.org/10.1007/s10894-015-9888-5>
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*, 32(1), 254–281. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556108>
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate.

- International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. G. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 9(OCT), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01767>
- Dan, X., Xu, S., Liu, J., Hou, R., Liu, Y., & Ma, H. (2018). Relationships among structural empowerment, innovative behaviour, self-efficacy, and career success in nursing field in mainland China. *International Journal of Nursing Practice*, 24(5), 1–9. <https://doi.org/10.1111/ijn.12674>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Drucker, P. F. (2006). Knowledge-worker productivity the biggest challenge. *IEEE Engineering Management Review*, 34(2), 29–39. <https://doi.org/10.1109/emr.2006.1679053>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Khalid Iqbal, M. (2019). The Impact of Servant Leadership on Employees' Innovative Work Behaviour-Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(3), 10–21. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.53.1002>
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership: Essays*. Berrett-Koehler Publishers.
- Handoyo, S. (2010). PENGUKURAN SERVANT LEADERSHIP SEBAGAI ALTERNATIF Assessing Servant Leadership as Leadership Alternative in Higher Education at Organizational Change Era Abstract. *Makara, Sosial Humaniora*, 14(2), 130–140.
- Helmy, I., Adawiyah, W. R., & Banani, A. (2019). Linking psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative behavior in Indonesian SMEs. *Journal of Behavioral Science*, 14(2), 66–79.
- Jansen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287–302.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. U., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 554–571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Jong, J. P. J. D., & Hartog, D. N. Den. (2008). Innovative Work Behavior: Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, November*, 1–27.
- Khan, A. M., Jantan, A. H. Bin, Salleh, L. B. M., Dato'Mansor, Z., Islam, M. A., & Hosen, S. (2019). The impact of transformational leadership effects on

- innovative work behavior by the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 925–938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Khan, M. M., Mubarak, S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0187>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2021). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Job crafting mediates how empowering leadership and employees' core self-evaluations predict favourable and unfavourable outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 126–139. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1697237>
- Leofianti, A. R., Sulastiana, M., & Hinduan, Z. R. (2015). *Pengaruh Organizational Innovative Climate terhadap Innovative Work Behavior Karyawan: Sebuah Studi dalam Meningkatkan Perilaku Inovasi pada Karyawan PT. X*. 1–22.
- Mishra, P., Bhatnagar, J., Gupta, R., & Wadsworth, S. M. (2019). How work-family enrichment influence innovative work behavior: Role of psychological capital and supervisory support. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 58–80. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.23>
- Pawar, A., Sudan, K., Satini, & Sunarsi, D. (2020). *Organizational Servant Leadership: A Systematic Literature Review for Implications in Business*. 1(2), 63–76.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470–480. <https://doi.org/10.1037/a0039003>
- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115(Icics 2013), 387–393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
- Rahmatika, A. N., Ma'arif, S., & Kholifah, S. (2022). The Effect of Spiritual Leadership and Psychological Empowerment on Employee Performance. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(3), 420–433. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2678>
- Reynal, I., Piki, M., Graciela Ardimi, M., Ike Suwandi, C., Aris Ferdinan, B., Studi Manajemen, P., Ekonomi, F., & Artikel, I. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Entrepreneurial dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 7(1). <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta>

- Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130–147. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0494>
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Schachler, V., Epple, S. D., Clauss, E., Hoppe, A., Slemp, G. R., & Ziegler, M. (2019). Measuring job crafting across cultures: Lessons learned from comparing a German and an Australian sample. *Frontiers in Psychology*, 10(MAY). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00991>
- Singh, M., & Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior: A dimensional analysis with job involvement as mediator. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3), 127–137. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000065>
- Slemp, G. R., & Vella-brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(February 2017), 126–146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Stephani, D., & Kurniawan, J. E. (2018). Hubungan Antara Job Crafting dan Work Engagement Pada Karyawan. *Psychopreneur Journal*, 2(1), 30–40.
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2020). Spiritual leadership and Islamic organisational citizenship behaviour: Examining mediation-moderated process. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(3), 166–185.
- Supriyanto, A. S., Sujianto, A. E., & Ekowati, V. M. (2020). Factors Affecting Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing and Job Crafting. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 999–1007. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.999>
- Susilo, H. (2019). *Improving Innovative Work Behavior and Organizational Performance through Workplace Spirituality and Perceived Organizational Support*.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits: Examining the moderating effects of organizational tenure. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 29–42. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2017-0016>
- Yildiz, B., Uzun, S., & Semih Coskun, S. (2017). Drivers of innovative behaviors: The moderator roles of perceived organizational support and psychological empowerment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3), 341–360. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60255>

Zhang, Q., Abdullah, A. R., Hossan, D., & Hou, Z. (2021). The effect of transformational leadership on innovative work behavior with moderating role of internal locus of control and psychological empowerment. *Management Science Letters*, 11, 1267–1276. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.012>

