

**PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP KESUKSESAN PERILAKU  
KERJA INOVATIF MELALUI KESANGGUPAN PEMBELAJARAN  
ORGANISASIONAL**

**(Study Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal)**

**BAYU SETYA YUNYKUSMIARSO**

NIM 22211150

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

Email: yunykusmiarso@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kesanggupan pembelajaran organisasional dan kesuksesan perilaku kerja inovatif, dan pengaruh kesanggupan pembelajaran organisasional terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif dan pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif melalui kesanggupan pembelajaran organisasional. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Dukcapil Kabupaten Tegal sebanyak 67 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh sehingga seluruh populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel. Analisis menggunakan *partial least square (PLS)* dan alat analisis *SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh positif signifikan terhadap kesanggupan pembelajaran organisasional dan kesuksesan perilaku kerja inovatif, kesanggupan pembelajaran organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif dan kepemimpinan otentik terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif melalui kesanggupan pembelajaran organisasional dengan sifat mediasi *partial complementary*.

Kata Kunci : Kepemimpinan otentik, Kesanggupan pembelajaran organisasional, Kesuksesan perilaku kerja inovatif

**ABSTRACT**

*This study aims to examine the effect of authentic leadership on organizational learning ability and successful innovative work behavior, and the influence of organizational learning ability on successful innovative work behavior and the effect of authentic leadership on successful innovative work behavior through organizational learning ability. The population in this study were all employees of the Tegal Regency Population and Civil Registry Office, consisting of 67 employees. The sampling technique uses a saturated sample so that the entire population in this study is used as a sample. The analysis uses the partial least squares (PLS) and the SmartPLS analysis tool. The results of the study show that authentic leadership has a significant positive effect on organizational learning ability and the success of innovative work behavior. Organizational learning ability has a significant positive effect on innovative work behavior and authentic leadership on innovative work behavior through organizational learning ability with partial complementary mediation properties.*

*Keywords : Authentic leadership, organizational learning ability, success of innovative work behavior*

## 1. Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dampak dari peningkatan persaingan yang semakin ketat saat ini menuntut organisasi untuk dapat berupaya agar tetap unggul secara kompetitif. Inovasi adalah salah satu mekanisme sentral yang membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai keunggulan kompetitif (Lee et al., 2020). Dengan globalisasi, perubahan teknologi yang mendalam tuntutan kualitas pelayan pada publik, inovasi telah menjadi alat yang sangat diperlukan menjawabnya. Karena itu, inovasi adalah cara yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk dapat bertahan dan bersaing dalam kompetisi global saat ini Suliman, et al., (2007); Domínguez-Escrig et al., (2022) dan juga menjadi keunggulan kompetitif organisasi (Kör, 2016). Inovasi dianggap sebagai daya saing organisasi, yang salah satunya dapat dicapai dengan peran serta dari pegawainya. Hal ini sejalan dengan pendapat (Milić et al., 2018) yang menyatakan bahwa dasar dari perubahan organisasi sekaligus inovasi dalam organisasi adalah perilaku inovatif yang dilakukan oleh pegawai.

Saat pegawai dapat berinovasi, dampak positif yang timbul tidak hanya akan dirasakan oleh organisasi namun juga oleh pegawai itu sendiri. Janssen, (2005) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif dapat menghasilkan adanya konflik yang bersifat konstruktif, kesuksesan berinovasi, dan sikap kerja yang positif. Juga adanya peningkatan kinerja, kecocokan antara tuntutan dengan kemampuan kerja, kepuasan kerja, kesejahteraan pegawai, hubungan interpersonal yang lebih baik, dan peningkatan pertumbuhan pribadi. Karenanya, melakukan telaah pada perilaku kerja inovatif akan memberikan dampak yang positif sehingga menjadi penting untuk menjadi perhatian organisasi.

Dari beragam faktor yang diduga dapat memunculkan perilaku kerja inovatif pegawai, kajian ini akan berfokus pada peran faktor kepemimpinan. Faktor kepemimpinan dipilih dengan alasan bahwa pemimpin merupakan salah satu sumber yang kuat dalam mempengaruhi perilaku pegawai di tempat kerja, tidak terkecuali perilaku kerja inovatif pegawai. Hal ini disebabkan karena perilaku kerja pegawai tergantung dari bagaimana interaksi yang ada di antara mereka (De Jong & Den Hartog, 2007; Grošelj et al., 2020). Berdasarkan hasil studi literatur, ditemukan bahwa penelitian mengenai gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai sudah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Salah satu diantaranya adalah penelitian oleh (Khan, Aslam, & Riaz, 2012) yang menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan perilaku kerja inovatif,

Dalam konteks organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang mendukung inovasi, pengambilan keputusan yang menentukan kondisi kerja dan mempengaruhi perilaku pekerja (Domínguez-Escrig et al., 2022). Dalam pengertian ini, berbagai sumber menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan dan inovasi (Lee et al., 2020). Namun, belakangan ini, ada banyak laporan tentang skandal organisasi yang, dalam banyak kasus, terkait dengan perilaku tidak etis atau tidak pantas oleh para pemimpin mereka. Ini telah menyoroti kebutuhan untuk melampaui gaya kepemimpinan tradisional dan mempromosikan bentuk-bentuk kepemimpinan baru yang mendorong organisasi yang efisien tanpa mengabaikan pendekatan yang bertanggung jawab, etis atau moral (Domínguez-Escrig et al., 2022). Dalam hal ini, penulis yang berbeda telah menyoroti bahwa gaya kepemimpinan berbasis nilai, seperti otentik, lebih efektif (Domínguez-Escrig et al., 2022)

Kepemimpinan otentik memiliki konsekuensi positif pada tingkat individu, kelompok dan organisasi. Misalnya, banyak penelitian telah menunjukkan potensinya untuk mempromosikan kreativitas (Dan et al., 2018). Namun, pengaruhnya terhadap inovasi kurang dipelajari. Meskipun kreativitas dan inovasi adalah konsep yang berbeda, mereka adalah ide yang terkait. Berdasarkan (Amabile, et al., 1996; Domínguez-Escrig et

al., 2022) , kreativitas adalah produksi ide-ide baru dan berguna, sedangkan inovasi adalah keberhasilan implementasi ide-ide kreatif dalam suatu organisasi. Meskipun klaim teoretis dari hubungan positif, kami menemukan lebih sedikit contoh dalam literatur akademis studi empiris yang menganalisis efek kepemimpinan otentik pada inovasi. Baru-baru ini, dalam tinjauan kepemimpinan, kreativitas dan inovasi, Lee et al., (2020) menyatakan bahwa mereka “tidak menemukan studi utama yang cukup untuk mengeksplorasi hubungan antara inovasi dan kepemimpinan otentik.

Di sisi lain, perlu dicatat bahwa pengaruh pemimpin pada proses pengembangan inovasi tidak langsung dan harus dipelajari bersama dengan elemen kontekstual di mana kepemimpinan terjadi. Sejumlah besar penelitian sebelumnya menggabungkan variabel mediasi untuk menjelaskan efek dari kepemimpinan otentik. Misalnya, banyak penelitian menggunakan variabel mediasi untuk mempelajari pengaruh otentik kepemimpinan pada kreativitas. Selain itu, pemimpin mengaktifkan kondisi organisasi yang memfasilitasi pembelajaran di organisasi.

Kesanggupan belajar organisasi adalah salah satu sumber utama keunggulan kompetitif organisasi (Chiva & Alegre, 2009) dan memungkinkan, pada gilirannya, menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan atau perilaku pemimpin yang berbeda mendukung inovasi di organisasi (Domínguez Escrig et al., 2016). Umumnya dari teori, menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik didukung oleh pembelajaran dan inovasi.

Dinas Dukcapil Kabupaten Tegal. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal dibentuk didasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah sehingga diterbitkan Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Tegal. Tugas pokok dari dinas Dukcapil didasarkan pada Peraturan Bupati Tegal Nomor 7 Tahun 2020 yaitu pokok membantu Bupati dibidang Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil. Sebagai organisasi pelayan publik dibidang administrasi kependudukan dituntut kualitas layanan yang baik kepada masyarakat karena pelayanan administrasi kependudukan dan pencatatan sipil secara langsung berhubungan dengan tingkat kepuasan masyarakat. Tuntutan layanan yang berkualitas dan meningkatkan kepuasan layanan pada masyarakat inilah maka dinas Dukcapil harus selalu untuk berinovasi dalam menghadapi tuntutan masyarakat.

Sementara berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan pada 55 orang pegawai Dinas Dukcapil diperoleh hasil masih banyak ditemui pegawai Dinas Dukcapil yang tingkat inovasinya masih tergolong rendah. Berikut adalah hasil pra survey:

**Tabel 1 Pra Survey Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Dinas Dukcapil Tahun 2022**

No	Pernyataan	Jawaban (%)			
		Setuju		Tidak	
		Jumlah	Persen	Jumlah	Persen
1	Saya membuat ide-ide baru untuk masalah yang sulit	25	45%	30	55%
2	Saya mencoba teknologi, proses, metode kerja, teknik dan atau produk baru	20	36%	35	64%
3	Saya menghasilkan solusi-solusi baru untuk masalah-masalah	26	47%	29	53%
4	Saya mencari dukungan untuk ide-ide baru	23	42%	32	58%
5	Saya membuat anggota organisasi antusias untuk ide-ide inovatif	24	44%	31	56%
6	Saya mencoba mendapatkan persetujuan untuk ide-ide inovatif	20	36%	35	64%

No	Pernyataan	Jawaban (%)			
		Setuju		Tidak	
		Jumlah	Persen	Jumlah	Persen
7	Saya mengubah ide-ide inovatif menjadi aplikatif dan bermanfaat	23	42%	32	58%
8	Saya memperkenalkan ide-ide pada lingkungan kerja secara sistematis	28	51%	27	49%
9	Saya mengevaluasi kegunaan (manfaat) dari ide inovatif	22	40%	33	60%
Rata-rata			43%		57%

Hasil Olah Pra Survey (2022)

Berdasarkan Tabel 1 di atas dapat dilihat bahwa jumlah total rata-rata jawaban yang memilih setuju sebanyak sebesar 43% dan total jawaban yang memilih tidak sebesar 57%, artinya secara keseluruhan perilaku kerja inovatif pada instansi tersebut masih belum sesuai seperti yang diharapkan, sehingga ada kemungkinan beberapa hal yang membuat perilaku kerja inovatif rendah pada instansi tersebut, yang secara teori perilaku kerja inovatif seharusnya tinggi pada suatu organisasi agar dapat mencapai tujuannya.

Adapun fenomena yang terjadi pada dinas Dukcapil Kabupaten Tegal yaitu terdapat perbedaan jenis gaya kepemimpinan yang diterapkan pada riset sebelumnya dengan riset yang sedang dilakukan oleh peneliti. Menurut riset sebelumnya, terdapat gaya kepemimpinan transformasional di kantor-kantor pemerintahan, Widasti & Mursid, (2022), dan style ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Pada penelitian ini akan dibahas secara lebih jelas apakah terdapat hal-hal lain di luar perilaku kerja inovatif pada pegawai Dinas Dukcapil Kabupaten Tegal dengan kesanggupan pembelajaran organisasional sebagai mediator pada pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan paparan argumentasi dan fenomena perilaku kerja inovatif pegawai dinas Dukcapil Kabupaten Tegal, penelitian ini akan berusaha mengkaji pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif pegawai dengan mediasi kesanggupan pembelajaran organisasional di Dinas Dukcapil Kabupaten Tegal.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian yang ingin dijawab adalah:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif pegawai?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kesanggupan pembelajaran organisasional pegawai?
3. Bagaimana pengaruh kesanggupan pembelajaran organisasional terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif pegawai?
4. Bagaimana peran mediasi kesanggupan pembelajaran organisasional pada hubungan kepemimpinan otentik terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif pegawai?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif pegawai
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kesanggupan pembelajaran organisasional pegawai
3. Menganalisis pengaruh kesanggupan pembelajaran organisasional terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif pegawai

4. Menganalisis peran mediasi kesanggupan pembelajaran organisasional pada hubungan kepemimpinan otentik terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif pegawai

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

- a. Bagi pihak Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian untuk Dinas Dukcapil Kabupaten Tegal dalam upaya untuk meningkatkan pengembangan pegawainya melalui kepemimpinan otentik, kesuksesan perilaku kerja inovatif dan kesanggupan pembelajaran organisasional.

- b. Bagi pihak Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rekomendasi untuk akademisi dalam menambah referensi atau sebagai salah satu bahan dalam studi.

- c. Bagi pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi yang dapat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa mendatang khususnya bagi peneliti yang melakukan penelitian berkaitan kepemimpinan otentik, kesuksesan perilaku kerja inovatif dan kesanggupan pembelajaran organisasional.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1 *Grand Theory Resource Based (RBT)***

Teori *Resource Based (RBT)* dipelopori pertama kali oleh Wernerfelt. RBT memandang organisasi sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan. RBT memandang bahwa organisasi akan dapat bertahan dan menciptakan keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat tergantung pada faktor sumber daya. Keunggulan bersaing suatu organisasi merupakan kekuatan yang sangat didukung oleh sumber daya yang baik dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya yang bersifat strategis, integrasi, saling berhubungan dan unity. Dalam menghadapi tantangan perubahan suatu organisasi memerlukan ketepatan aktivitas seperti inovasi dan budaya kerja yang baik. Pembelajaran organisasi untuk memperoleh peningkatan pengetahuan juga dipandang sebagai aset strategis dengan potensi untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi sebuah organisasi (Widasti & Mursid, 2022)

### **2.2 Kepemimpinan Otentik**

#### **2.2.1 Konsep Kepemimpinan Otentik**

Avolio, et al., (2004); Elci et al., (2020) awalnya mendefinisikan kepemimpinan otentik sebagai proses yang menarik dari kapasitas psikologis dan konteks organisasi yang sangat berkembang, yang menghasilkan kesadaran diri yang lebih besar dan perilaku positif yang diatur sendiri dari pihak pemimpin dan rekan, mendorong diri positif. Pemimpin bergaya otentik akan menampilkan sikap percaya diri, penuh harapan, optimis, tangguh, transparan, etis, berorientasi pada masa depan, dan memiliki tujuan untuk mengembangkan rekan kerjanya menjadi pemimpin. Selain itu, Walumbwa et al., (2008) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan otentik merupakan hubungan interaktif dan otentik yang berkembang antara pemimpin dan bawahan (Elci et al., 2020).

Tak jauh berbeda dengan beberapa definisi sebelumnya, penelitian Walumbwa et al., (2008); Domínguez-Escrig et al., (2022) menjelaskan secara lebih terperinci bahwa gaya kepemimpinan otentik adalah suatu pola perilaku kepemimpinan yang memiliki tujuan untuk memunculkan kapasitas psikologis dan iklim etis yang positif pada lingkungan kerja, mengembangkan kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, keseimbangan pemrosesan informasi, dan transparansi relasional antara pemimpin dan

karyawan, sehingga tercipta perkembangan diri yang positif pada setiap karyawan. Definisi tersebut didasarkan pada dimensi-dimensi yang dianggap membentuk konstruk gaya kepemimpinan otentik, yakni kesadaran diri, transparansi relasional, keseimbangan pemrosesan, dan perspektif moral yang terinternalisasi (Domínguez-Escrig et al., 2022).

Kepemimpinan otentik termasuk dalam kelompok bentuk kepemimpinan positif, bersama dengan kepemimpinan etis, atau transformasional (Alvesson & Einola, 2019). Ini adalah jenis kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai, dengan karakter moral yang jelas Ribeiro et al., (2020) dan berakar pada psikologi positif. Seperti yang disorot oleh Černe et al., (2013) para pemimpin ini menekankan aspek positif daripada menghukum cacat. Mehmood et al., (2020) pertimbangkan bahwa jenis kepemimpinan ini sangat mendasar dalam konteks persaingan saat ini untuk meningkatkan hubungan antara manajer dan bawahan, sebagai lawan dari gaya kepemimpinan yang lebih hierarkis. Selain itu, kepemimpinan otentik muncul sebagai jawaban atas tuntutan pemimpin yang bertindak dengan tanggung jawab, integritas, transparansi, dan moralitas (Ribeiro et al., 2020)

### **2.2.2 Indikator Kepemimpinan Otentik**

Menurut Walumbwa et al., (2008); Domínguez-Escrig et al., (2022)., indikator kepemimpinan otentik adalah :

#### **1. *Self-awareness* (kesadaran diri)**

Bagaimana kemampuan seorang pemimpin untuk mengenali dan memahami dirinya sendiri secara mendalam. Pemimpin yang memiliki kesadaran diri yang tinggi memiliki pemahaman yang jelas tentang nilai-nilai, kekuatan, kelemahan, emosi, dan motivasi pribadinya.

#### **2. *Relational transparency* (transparansi relasional)**

Mencerminkan transparansi dan kejujuran dalam hubungan pemimpin dengan bawahan atau anggota tim. Pemimpin yang transparan secara relasional memberikan informasi yang jelas dan jujur, memfasilitasi komunikasi terbuka, dan membangun kepercayaan dengan menghindari praktek yang membatasi akses ke informasi atau memanipulasi komunikasi.

#### **3. *Internalized regulation* (regulasi yang terinternalisasi)**

Bagaimana kemampuan pemimpin untuk mengendalikan dan mengatur diri sendiri. Pemimpin yang memiliki regulasi yang terinternalisasi dapat mengelola emosi, mengatasi tekanan, dan tetap tenang dalam situasi yang menantang.

#### **4. *Balanced processing of information* (keseimbangan pemrosesan informasi),**

Bagaimana kemampuan pemimpin untuk mempertimbangkan berbagai sudut pandang, informasi, dan pendapat sebelum membuat keputusan. Pemimpin yang mampu melakukan pemrosesan informasi yang seimbang menghindari bias atau kecenderungan pribadi yang dapat mempengaruhi penilaian objektif.

#### **5. *Positive moral perspective* (perspektif moral positif).**

6. Bagaimana pandangan pemimpin terhadap etika dan moralitas. Pemimpin dengan perspektif moral positif menunjukkan kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mempraktikkan prinsip-prinsip etika, dan mengambil keputusan berdasarkan keadilan dan integritas. Pemimpin bertindak sebagai model peran yang baik dalam hal etika dan membantu memelihara iklim kerja yang positif.

## **2.3 Kesanggupan Pembelajaran Organisasional**

### **2.3.1 Konsep Kesanggupan Pembelajaran Organisasional**

Chiva et al., (2007); Domínguez et al., (2022) mendefinisikan kesanggupan pembelajaran organisasional sebagai proses dimana organisasi belajar dan kesanggupan pembelajaran organisasional sebagai karakteristik organisasi dan manajerial yang

memfasilitasi proses kesanggupan pembelajaran organisasional atau memungkinkan organisasi belajar. Ada lima faktor memfasilitasi pembelajaran: eksperimen, pengambilan risiko, interaksi dengan lingkungan eksternal, dialog dan keputusan partisipatif (Domínguez, et al., 2022).

Kesanggupan organisasi untuk berproduksi dan berinovasi tentunya dapat dicapai dengan pembelajaran organisasional. Kesanggupan pembelajaran organisasional memungkinkan proses pembelajaran dalam organisasi. Kesanggupan pembelajaran organisasional dinyatakan sebagai karakteristik administratif dan organisasi yang memungkinkan proses pembelajaran dan mengubah organisasi menjadi organisasi pembelajaran (Elci et al., 2020). Kesanggupan belajar merupakan faktor kunci bagi organisasi pembelajar. Ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan, inovasi dan efektivitas organisasi. Sebuah organisasi dinilai dapat menjadi organisasi pembelajar dengan meningkatkan kapasitas pembelajaran organisasionalnya (Elci et al., 2020).

Konsep *learning organization* populer diawali dengan buku *Fifth Discipline* oleh Peter Senge pada tahun 1990. *Learning organization* diartikan sebagai tempat "di mana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang diinginkan, di mana pola-pola baru dan pola berpikir dikembangkan, aspirasi kolektif dibebaskan, dan orang terus-menerus belajar bagaimana belajar bersama". Untuk mencapai tujuan membangun sebuah organisasi belajar, Senge, (2016) mensyaratkan beberapa hal berikut yaitu personal mastery (yaitu, terus memperjelas dan memperluas visi pribadi seseorang, memfokuskan energinya, mengembangkan kesabaran, dan melihat realitas obyektif), pengembangan mental model (yaitu, membangun asumsi, generalisasi, atau visualisasi pengaruh bahwa bagaimana seseorang melihat dunia dan bagaimana seseorang bertindak di), *share vision* (yaitu menemukan gambar bersama masa depan yang menciptakan komitmen lebih dari kepatuhan), *team learning* (yaitu, mengembangkan kapasitas tim untuk menempatkan kembali asumsi dan terlibat dalam pemikiran terbuka bersama-sama), dan *systems thinking* (yaitu, mengintegrasikan keempat disiplin sebelumnya dan membangun kerangka hubungan timbal balik antara bagian-bagian sebagai suatu sistem).

Domínguez Escrig et al., (2016) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai proses belajar yang dilakukan individu, kelompok dan organisasi untuk mengubah organisasi secara berkesinambungan ke arah pemuasan para pemangku kepentingan. Dodgson, (1993); Elci et al., (2020) mendefinisikan organisasi belajar sebagai, "cara organisasi membangun pengetahuan dan rutinitas kegiatan dalam budaya mereka, dan beradaptasi serta mengembangkan efisiensi organisasi dengan meningkatkan penggunaan keterampilan tenaga kerja.

Organisasi pembelajar telah berkembang sebagai model yang dibuat untuk memahami, mempromosikan, dan mempertahankan pembelajaran organisasional. Jerez-Gómez et al., (2005); Domínguez-Escrig et al., (2022) mencatat bahwa konsep pembelajaran organisasional menekankan kebutuhan untuk menciptakan lingkungan dukungan pembelajaran di seluruh organisasi. Proses pembelajaran organisasional sangat tergantung pada budaya kerja yang mendorong anggota staf, pada semua tingkat organisasi, untuk berbagi ide dan wawasan. Menurut Marquardt, (1996) Domínguez-Escrig et al., (2022), organisasi belajar adalah organisasi "yang belajar kuat dan secara kolektif terus mengubah dirinya sendiri untuk mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan pengetahuan untuk keberhasilan organisasi". Anggara et al., (2019) menggambarkan organisasi belajar sebagai organisasi "di mana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil sesuai keinginan, di mana pola-pola baru dan ekspansif berpikir dikembangkan, aspirasi kolektif dibebaskan, dan orang

terus-menerus belajar bagaimana belajar bersama”. Watkins & Marsick (1993) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang "belajar terus menerus dan mentransformasikan dirinya”.

Pemimpin otentik memfasilitasi transparansi yang tercermin dalam komunikasi yang lebih terbuka dan hubungan yang dekat. Selain itu, dengan menunjukkan diri mereka yang sebenarnya, mereka mungkin kurang cenderung untuk menyembunyikan informasi dan lebih cenderung untuk berbagi pikiran dan pendapat mereka, memfasilitasi berbagi pengetahuan. Pemimpin otentik mendorong hubungan antara struktur yang setara dan lebih horizontal Singh et al., (2018), yang memfasilitasi komunikasi dan partisipasi oleh semua anggota organisasi. Untuk alasan ini, pemimpin otentik dapat memfasilitasi konteks yang mendukung dialog.

### **2.3.2 Indikator Kesanggupan Pembelajaran Organisasional**

Indikator untuk mengukur kesanggupan pembelajaran organisasional menurut Chiva, et al., (2009); Domínguez-Escrig et al., (2022) adalah sebagai berikut :

1. Eksperimen,  
Mencerminkan kemampuan organisasi untuk melakukan eksperimen dan mencoba hal-hal baru. Organisasi yang memiliki budaya eksperimen mendorong inovasi, pengembangan ide-ide baru, dan pengujian konsep-konsep yang berbeda. Melalui eksperimen, organisasi dapat mengidentifikasi apa yang berhasil dan mengembangkan pembelajaran berkelanjutan.
2. Dialog,  
Mengacu pada komunikasi dan interaksi yang terjadi di antara anggota organisasi. Organisasi yang mendorong dialog aktif dan terbuka memfasilitasi pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan perspektif. Melalui dialog, anggota organisasi dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik, membangun keterampilan komunikasi, dan berkolaborasi dalam menciptakan pengetahuan baru.
3. Pengambilan keputusan,  
Indikator ini berkaitan dengan proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Organisasi yang mendorong pembelajaran memiliki mekanisme yang memungkinkan pengambilan keputusan yang informasi dan berbasis bukti. Mereka menggunakan data dan informasi yang relevan untuk mengambil keputusan yang lebih baik, memperbaiki praktik, dan menghindari kesalahan yang sama di masa depan.
4. Kecenderungan risiko partisipatif  
Organisasi yang mendorong pembelajaran memberikan ruang bagi inisiatif dan partisipasi aktif anggota organisasi dalam pengambilan risiko yang terkendali. Mereka mendorong keterlibatan anggota organisasi dalam eksplorasi baru, pemecahan masalah, dan eksperimen yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan inovasi.
5. Interaksi dengan lingkungan eksternal  
Organisasi yang berfokus pada pembelajaran mengakui pentingnya berinteraksi dengan pemangku kepentingan eksternal, seperti pelanggan, pesaing, dan mitra bisnis. Melalui interaksi ini, organisasi dapat memperoleh wawasan baru, mengidentifikasi tren pasar, dan belajar dari praktik terbaik di industrinya.

## **2.4 Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif**

### **2.4.1 Konsep Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif**

Janssen, (2000); Ulfia, (2022) menyebutkan bahwa perilaku kerja inovatif sebagai perilaku yang kompleks dan terdiri dari tiga tahapan dengan perilaku berbeda pada setiap tahapan. Tahapan tersebut adalah *idea generation* atau pemunculan ide, *idea promotion* atau promosi ide, dan *idea realization* atau realisasi ide. Terdapat tiga tahapan perilaku



kerja inovatif yaitu *idea generation* (pemunculan ide), *idea promotion* (promosi ide), dan *idea realization* (realisasi ide). Selain itu, penulis juga menemukan tahapan perilaku kerja inovatif pada penelitian De Jong & Den Hartog (2010) merumuskan empat tahapan perilaku kerja inovatif, yaitu *idea exploration* (eksplorasi ide), *idea generation* (pemunculan ide), *idea championing* (memperjuangkan ide), dan *idea implementation* (penerapan ide).

Inovasi juga dianggap sebagai fundamental bagi kinerja dan kelangsungan hidup organisasi, terutama di lingkungan dengan persaingan yang tinggi (Ulfia, 2022). Cooke, 2003); Tambosi et al., (2020) menegaskan kembali bahwa inovasi mewakili sebagian besar peningkatan produktivitas di sebagian besar ekonomi utama di dunia. Dia percaya bahwa menciptakan dan mempertahankan inovasi adalah kunci untuk meningkatkan daya saing dalam organisasi. Dia juga menunjukkan bahwa inovasi adalah strategi kompetitif yang penting dan juga proses interaktif sosial. Proses ini membutuhkan pemahaman dan pengembangan ikatan kepercayaan antara pemangku kepentingan kognitif yang berbeda, seperti bisnis, pemerintah dan akademisi (universitas, lembaga penelitian, dll.).

Sejalan dengan perspektif tersebut, inovasi telah dianggap mendasar untuk memenuhi tantangan lingkungan yang berubah dengan cepat. Dengan demikian, tantangan ini menuntut dari organisasi kemampuan untuk mencapai bentuk-bentuk baru keunggulan kompetitif, yang bergantung pada peningkatan proses teknologi dan organisasi internal dan manajemen organisasi. Proses inovasi sangat berbeda dari sektor ke sektor berkaitan dengan perkembangan, laju perubahan teknologi, interaksi dan akses ke pengetahuan, struktur organisasi dan faktor kelembagaan. Beberapa sektor dicirikan oleh perubahan yang cepat dan inovasi radikal; orang lain dengan perubahan yang lebih kecil dan bertahap (Tambosi et al., 2020).

Avolio & Gardner, (2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik dan konsekuensinya harus dipelajari dengan mempertimbangkan konteks organisasi, di mana hal itu terjadi, dan mengusulkan agar para pemimpin ini dapat meningkatkan konteks organisasi yang mempromosikan pembelajaran melalui akses terbuka ke informasi, kesetaraan Černe, et al., (2018) menyarankan bahwa pemimpin otentik mempromosikan lingkungan organisasi, di mana karyawan lebih mungkin untuk mencoba hal-hal baru dan bereksperimen, yang mungkin relevan untuk mengembangkan inovasi (Domínguez-Escrig et al., 2022)

#### **2.4.2 Indikator Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif**

Indikator kesuksesan perilaku kerja inovatif D. Jong & Hartog, (2008); Domínguez-Escrig et al., (2022) mengemukakan empat dimensi kesuksesan perilaku kerja inovatif sebagai berikut :

1. Melihat Peluang

Melihat peluang bagi karyawan untuk mengidentifikasi berbagai peluang/ kesempatan yang ada.

2. Mengeluarkan Ide

Dalam fase ini, karyawan mengeluarkan konsep baru dengan tujuan untuk perbaikan.

3. Memperjuangkan

Maksudnya disini untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide, karyawan harus memiliki perilaku yang mengacu pada hasil.

4. Aplikasi

Dalam fase ini meliputi perilaku karyawan yang ditujukan untuk membangun, menguji, dan memasarkan pelayanan baru.

## **2.5 Pengembangan Hipotesis**

### **2.5.1 Kepemimpinan Otentik dengan Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting untuk mencapai keberhasilan organisasi (Todt et al., 2019). Selanjutnya, kepemimpinan dianggap sebagai salah satu faktor organisasi utama yang memfasilitasi kreativitas dan inovasi di organisasi. Ini telah diusulkan secara teoritis dan terbukti secara empiris (Xu et al., 2017). Di antara berbagai jenis kepemimpinan yang memiliki hubungan positif dengan kedua konsep tersebut adalah kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) (Ashkan Khalili, 2017). Selain itu, para pemimpin ini juga dapat meningkatkan hasil dan kinerja organisasi mereka dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Ribeiro et al., 2020). Studi ini berfokus pada keberhasilan inovasi, yang mengacu pada kinerja inovasi yang dikembangkan oleh organisasi, dengan mempertimbangkan hasil keuangan dan non-keuangan mereka (Cabello et al., 2011). Maka hipotesisnya:

H1. Kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kesuksesan perilaku kerja inovatif

### **2.5.2 Kepemimpinan Otentik dengan Kesanggupan Pembelajaran Organisasional**

Domínguez-Escrig et al., (2022) mendefinisikan kesanggupan pembelajaran organisasional sebagai proses dimana organisasi belajar dan kesanggupan pembelajaran organisasional sebagai karakteristik organisasi dan manajerial yang memfasilitasi proses kesanggupan pembelajaran organisasional atau memungkinkan organisasi untuk belajar. Para penulis ini mengidentifikasi lima faktor yang memfasilitasi pembelajaran: eksperimen, pengambilan risiko, interaksi dengan lingkungan eksternal, dialog dan pengambilan keputusan partisipatif.

Gro et al., (2021) menyatakan bahwa pemimpin otentik lebih toleran terhadap ambiguitas, memfasilitasi perubahan dan manajemen proyek berisiko yang lebih baik. Para pemimpin ini mencari pencapaian positif, meningkatkan dan memperkuat hubungan dengan bawahan mereka, memotivasi mereka untuk meningkatkan dan belajar, mempromosikan konteks di mana bawahan merasa percaya diri dan aman untuk mengambil risiko, mengusulkan ide-ide baru atau kreatif dan mendorong pemikiran yang tidak konvensional (Wang & Xu, 2019). Pemimpin otentik memfasilitasi transparansi (Walumbwa et al., 2008), yang tercermin dalam komunikasi yang lebih terbuka dan hubungan yang dekat (Banks et al., 2016). Selain itu, dengan menunjukkan diri mereka yang sebenarnya, mereka mungkin kurang cenderung untuk menyembunyikan informasi dan lebih cenderung untuk berbagi pikiran dan pendapat mereka, memfasilitasi berbagi pengetahuan. Pemimpin otentik mendorong hubungan antara struktur yang setara dan lebih horizontal Singh et al., (2018), yang memfasilitasi komunikasi dan partisipasi oleh semua anggota organisasi. Untuk alasan ini, pemimpin otentik dapat memfasilitasi konteks yang mendukung dialog. Maka hipotesisnya:

H2. Kepemimpinan otentik berpengaruh positif pada kesanggupan pembelajaran organisasional

### **2.5.3 Kesanggupan Pembelajaran Organisasional dengan Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif**

Kesanggupan pembelajaran organisasional mendukung pengembangan inovasi oleh organisasi, meningkatkan hasil dan kinerja mereka (Migdadi, 2021) Mengenai kemampuan yang mendukung kesanggupan pembelajaran organisasional, eksperimen memfasilitasi inovasi dengan mencoba ide-ide baru, melakukan perubahan dan mencari solusi asli untuk masalah (Chiva, R. and Alegre, 2009). Dari lingkungan eksternal, organisasi memperoleh ide-ide baru yang mendukung eksperimen dan metode baru untuk memecahkan masalah dengan cara yang inovatif. Demikian pula, Thomas et al., (2017)

menemukan bahwa kolaborasi antar organisasi dapat mengarah pada lebih banyak eksperimen, pengambilan risiko, komunikasi, dan pengambilan keputusan partisipatif, yang menghasilkan peningkatan inovasi. Lebih-lebih lagi, Zoghi, et al., (2010) menemukan bahwa pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, komunikasi di tempat kerja, dan berbagi informasi menghasilkan lebih banyak inovasi.

Di sisi lain, banyak penelitian sebelumnya menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran terhadap inovasi dan kinerja organisasi. Contohnya Baker & Sinkula, (1999); Domínguez-Escrig et al., (2022) secara empiris menunjukkan pentingnya orientasi pembelajaran, bersama dengan orientasi pasar, untuk mempengaruhi kinerja organisasi, secara positif mempengaruhi pangsa pasar relatif dan keberhasilan produk baru. Maka hipotesisnya:

H3. Kesanggupan pembelajaran organisasional berpengaruh positif pada kesuksesan perilaku kerja inovatif.

#### **2.5.4 Mediasi Kesanggupan Pembelajaran Organisasional pada Hubungan Kepemimpinan Otentik dengan Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting untuk mencapai keberhasilan organisasi (Todt et al., 2019). Selanjutnya, kepemimpinan dianggap sebagai salah satu faktor organisasi utama yang memfasilitasi kreativitas dan inovasi di organisasi. Ini telah diusulkan secara teoritis dan terbukti secara empiris (Xu et al., 2017). Di antara berbagai jenis kepemimpinan yang memiliki hubungan positif dengan kedua konsep tersebut adalah kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) (Ashkan Khalili, 2017). Selain itu, para pemimpin ini juga dapat meningkatkan hasil dan kinerja organisasi mereka dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Ribeiro et al., 2020)

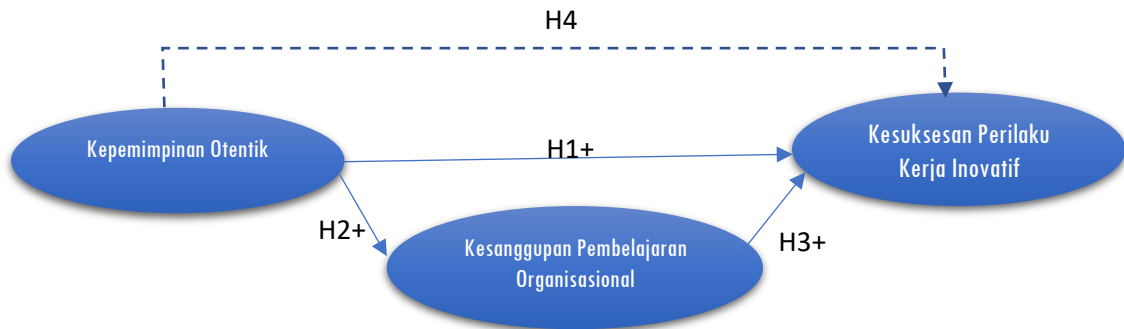
Inovasi membutuhkan individu untuk terlibat dalam kegiatan yang melampaui pekerjaan normal mereka, sehingga mereka membutuhkan konteks di mana mereka merasa aman, percaya diri dan termotivasi untuk menghadapi risiko dari proses inovatif. Untuk mencapai hal ini, peran yang dimainkan oleh para pemimpin sangat penting (Ashkan Khalili, 2017). Ribeiro et al., (2020) menyatakan bahwa transparansi dan kepercayaan pemimpin otentik memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinovasi tanpa rasa takut akan pembalasan. Karena pengembangan ide-ide inovatif dan kreatif adalah proses yang kompleks, tunduk pada banyak rintangan dan dengan kemungkinan kegagalan yang tinggi, lingkungan kerja yang lebih positif dan stabil secara emosional dapat mendukung pengembangan dan implementasi ide-ide tersebut dengan memberikan ketenangan pikiran yang lebih besar kepada orang-orang terlibat dalam proyek semacam itu.

Selanjutnya, perlu untuk mengidentifikasi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan inovasi. Avolio & Gardner, (2005) menunjukkan bahwa pemimpin dapat meningkatkan konteks organisasi yang mempromosikan pembelajaran melalui akses terbuka ke informasi, kesetaraan atau dukungan. Černe et al., (2013); Gro et al., (2021) menyarankan bahwa pemimpin otentik mempromosikan lingkungan organisasi, di mana karyawan lebih mungkin untuk mencoba hal-hal baru dan bereksperimen, yang mungkin relevan untuk mengembangkan inovasi. Selain itu, tampaknya inovasi yang dikembangkan melalui kepemimpinan otentik, dalam konteks yang mendorong pembelajaran, dapat memfasilitasi keberhasilan mereka. Maka hipotesisnya:

H4. Kesanggupan pembelajaran organisasional memediasi hubungan kepemimpinan otentik dengan kesuksesan perilaku kerja inovatif.

## 2.6 Model Penelitian

Berdasarkan uraian pada pengembangan hipotesis maka diagram model penelitian ini adalah:



**Gambar 1 Model Penelitian**

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan berkaitan dengan kepemimpinan otentik, kesanggupan pembelajaran organisasional dan perilaku kerja inovatif adalah sebagai berikut:

**Tabel 2 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Domínguez-Escrig et al., 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan otentik,</li> <li>• Kemampuan pembelajaran organisasi,</li> <li>• Keberhasilan perilaku kerja inovasi,</li> </ul>	Hasil memberikan bukti empiris efek positif dari pemimpin otentik untuk mempromosikan kemampuan belajar organisasi. Selain itu, penelitian ini menegaskan efek positif dari kemampuan pembelajaran organisasi pada keberhasilan inovasi. Akhirnya, kemampuan pembelajaran organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan keberhasilan inovasi
2	Widasti & Mursid, 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembelajaran organisasi,</li> <li>• Kepemimpinan transformasional,</li> <li>• <i>Work engagement</i>,</li> <li>• Perilaku kerja inovatif</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dan kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif secara signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai, dan <i>work engagement</i> terbukti dapat memediasi pengaruh pembelajaran organisasi maupun kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif pegawai maka perlu adanya pembelajaran organisasi, menerapkan kepemimpinan transformasional dan meningkatkan <i>work engagement</i>
3	Ulfa, 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan otentik,</li> <li>• Perilaku kerja inovatif,</li> <li>• Budaya organisasi</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan kerja inovatif perilaku.

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
4	Tambosi et al., 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan belajar organisasi;</li> <li>• Kesuksesan perilaku inovasi</li> </ul>	Kemampuan belajar memiliki efek positif pada kinerja inovasi organisasi (efisiensi dan efektivitas), organisasi yang tertanam dalam aglomerasi teritorial mengungkapkan tingkat kerjasama dan penciptaan kemampuan lokal yang lebih besar, begitu mereka menjadi bagian dari sistem produktif dan inovatif lokal
5	Elci et al., 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan otentik;</li> <li>• Pembelajaran organisasi;</li> <li>• Kapasitas pembelajaran organisasi</li> </ul>	Hasilnya, terungkap bahwa perilaku kepemimpinan otentik berdampak positif pada orientasi perolehan dan pemanfaatan pengetahuan, serta orientasi berbagi dan penyebaran informasi. Ini juga memiliki dampak positif sebagian pada orientasi sistem dan iklim untuk orientasi pembelajaran.
6	Grošelj et al., 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan Otentik,</li> <li>• Kepemimpinan Transformasional,</li> <li>• Perilaku Kerja Inovatif,</li> <li>• Pemberdayaan Psikologis</li> </ul>	Penelitian ini memberikan konfirmasi lebih lanjut tentang hubungan positif antara kepemimpinan dan perilaku kerja yang inovatif. Secara khusus, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memoderasi hubungan antara kepemimpinan (kepemimpinan otentik dan transformasional) dan perilaku kerja yang inovatif

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Populasi Dan Sampel

##### a. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit yang akan diteliti yang merupakan sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi informasi serta diharapkan mampu menjawab permasalahan dalam penelitian. Populasi dalam kajian ini adalah pegawai Dinas Dukcapil Kabupaten Tegal dengan jumlah 67 orang pegawai yang seluruhnya akan dijadikan responden dalam kajian ini.

##### b. Sampel

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh sehingga jumlah sampel sama dengan jumlah populasi. Berdasarkan perhitungan sampel jenuh dengan jumlah responden 67 seluruh pegawai Dinas Dukcapil Kabupaten Tegal.

#### 3.2 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Definisi operasional dari variabel, indikator, serta sumber instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 3 Definisi Variabel dan Indikator Variabel**

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Kepemimpinan Otentik	Walumbwa (2005) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan otentik merupakan hubungan interaktif	Menurut Walumbwa et al., (2008), indikator kepemimpinan otentik: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Self-awareness</i> (kesadaran diri),</li> <li>• <i>Relational transparency</i> (transparansi relasional),</li> </ul>

No	Variabel	Definisi	Indikator
		dan otentik yang berkembang antara pemimpin dan bawahan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Intrenalized regulation</i> (regulasi yang terinternalisasi),</li> <li>• <i>Balanced processing of information</i> (keseimbangan pemrosesan informasi),</li> <li>• <i>Positive moral perspective</i> (perspektif moral positif).</li> </ul>
2	Kesanggupan Pembelajaran Organisasional	Chiva et al., (2007) mendefinisikan kesanggupan pembelajaran organisasional sebagai proses dimana organisasi belajar dan kemampuan pembelajaran organisasional sebagai karakteristik organisasi dan manajerial yang memfasilitasi proses pembelajaran organisasional atau memungkinkan organisasi untuk belajar	Indikator kesanggupan pembelajaran organisasional menurut Chiva et al., (2007) adalah: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eksperimen,</li> <li>• Dialog,</li> <li>• Pengambilan keputusan,</li> <li>• Kecenderungan risiko partisipatif</li> <li>• Interaksi dengan lingkungan eksternal</li> </ul>
3	Kesuksesan Perilaku Kerja Inovatif	Janssen, (2000) menyebutkan bahwa kesuksesan perilaku kerja inovatif sebagai perilaku yang kompleks dan terdiri dari tiga tahapan dengan perilaku berbeda pada setiap tahapan. Tahapan tersebut adalah idea generation atau pemunculan ide, idea promotion atau promosi ide, dan realisasi ide	Indikator kesuksesan perilaku kerja inovatif menurut De Jong & Den Hartog, (2010) sebagai berikut : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melihat Peluang</li> <li>• Mengeluarkan Ide</li> <li>• Memperjuangkan</li> <li>• Aplikasi</li> </ul>

### 3.3 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square* merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariat (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Juliandi, 2018)

#### 3.3.1 Uji Kelayakan Instrumen (Outer Model)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

##### 1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan suatu kebenaran dari pernyataan kuesioner. Validitas dalam pengujiannya terdiri dari uji validitas konvergen dan nilai AVE. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dengan ketentuan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7. Sementara nilai AVE menunjukkan kemampuan

variabel dalam menjelaskan *varians* yang berasal dari indikatornya dengan ketentuan lebih besar dari nilai kritis yaitu sebesar 0,5.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kemampuan kuesioner dalam stabilitas data yang diperoleh. Reliabilitas dalam pengujiannya terdiri dari reliabilitas komposit dengan nilai kritis sebesar 0,8 dan nilai *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan nilai kritis sebesar 0,7 (Santosa, 2018).

### 3.3.2 Model Struktural (Inner Model)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari tiga pengukuran yaitu mengukur nilai koefisien  $\beta$  (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan) dan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon (Santosa, 2018). Uji model fit digunakan untuk mengetahui suatu model memiliki kecocokan dengan data. Pada uji kecocokan model dapat dilihat dari nilai SRMR model. Model PLS dinyatakan telah memenuhi kriteria uji model fit jika nilai SRMR kurang dari 0.1 dan nilai NFI lebih besar dari 0,9.

Pengujian lain dalam pengukuran struktural adalah  $Q^2$  (*predictive relevance*) yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Hasil  $Q^2$  *predictive relevance* dikatakan baik jika nilainya  $>$  yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya (Santosa, 2018).

### 3.3.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model structural equation modeling (SEM)* dengan *SmartPLS*. Dalam *full model structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Juliandi, 2018). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai *p value* di bawah 0,05 maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti. Untuk menentukan sifat mediasi dengan menggunakan nilai *Variance Accounted For (VAF)* apabila nilai  $VAF < 20\%$  maka dinyatakan bahwa variabel yang memediasi tidak berperan memediasi. Selanjutnya apabila nilai  $VAF$  berada pada interval  $20\% < VAF < 80\%$  maka variabel mediasi dapat memediasi dengan sifat *partial mediation* dan apabila nilai  $VAF > 80\%$  maka dinyatakan bahwa variabel pemediasi terbukti dapat memediasi dengan sifat *full mediation* (Sholihin, M. & Ratmono, 2013)