

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aspek penting yang harus ada di dalam organisasi. Dalam perkembangan zaman yang sangat pesat seperti saat sekarang ini, sumber daya manusia tersebut dituntut untuk dapat kreatif dan inovatif demi kemajuan organisasinya. Kemampuan inovasi pegawai akan mempengaruhi kemampuan bersaing baik level individu, organisasi bahkan regional. Inovasi dianggap mampu menciptakan keterampilan dan membuat lebih adaptif terhadap berbagai perubahan dengan menciptakan ide-ide baru. Namun beberapa hambatan internal maupun eksternal terkait peningkatan inovasi pegawai terutama berkaitan dengan persepsi manager membuat perilaku inovatif kurang berkembang. Keterbatasan pemahaman tentang inovasi terkait bagaimana inovasi didorong oleh keinginan internal yang memotivasi pegawai, maupun dengan dukungan kepemimpinan yang melayani berhubungan dengan risiko sikap perilaku pegawai

Organisasi perlu meningkatkan SDM para pegawainya agar dapat ikut andil dalam memberi ide - ide atau inovasi yang dapat memberikan dampak positif terhadap perusahaan serta dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Selain itu kepemimpinan yang melayani juga perlu ditingkatkan karena memberikan dampak terhadap bawahannya. Kepemimpinan yang melayani merupakan salah satu jenis kemampuan kepemimpinan yang dapat memberdayakan dan mengembangkan karyawan dengan sikap rendah hati, tulus dan hormat. Kepemimpinan yang melayani akan memberikan arahan kepada bawahannya dan bertanggung jawab atas organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya (Triatmoko & Ahyar, 2023).

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal sebagai organisasi publik yang melayani publik dalam bidang pendidikan dan kebudayaan yang terus berkembang dan berubah secara dinamis seiring perubahan-perubahan zaman dan tuntutan masyarakat, maka dibutuhkan pegawai yang tanggap, mau berubah dan memiliki perilaku berja yang inovatif. Namun beberapa fenomena ditemui berkaitan dengan perilaku inovatif kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal diantaranya adalah masih rendahnya kemampuan sumber daya manusia aparatur, kurangnya keleluasaan dan dukungan bagi pegawai mengeksplorasi ide-ide kreatif dan mengimplementasikannya dalam bekerja, adanya ketidaksungguhan bawahan dalam melaksanakan perintah yang diberikan oleh atasan. Bahkan lebih jauh dari itu sepertinya ada perasaan kurang senang dari bawahan ketika atasan memberi perintah maupun terhadap keputusan yang dikeluarkan atasan. Sebagian besar pegawai belum fokus terhadap pekerjaan yang dikerjakan, kurang tanggap terhadap perubahan.

Berikut ini adalah hasil inovasi yang ada pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal dalam kurun 4 tahun 2019 – 2023

Tabel 1 Inovasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal Tahun 2019-2023

| No | Rilis | Inovasi |
|----|-------|---|
| 1. | 2023 | Melayani dengan TASBEH |
| 2. | 2022 | Kenali Sejarah Tegal |
| 3 | 2022 | Aplikasi Raport Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila |
| 4. | 2021 | Aplikasi DATA-ku |
| 5 | 2021 | Aplikasi PPDB Online |
| 6 | 2019 | Aplikasi www.pdkkabtegal.com |

Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal 2023

Sementara dari berdasarkan Laporan Kinerja Pemerintah tahun 2023 adalah :

Tabel 2 Laporan Kinerja Pemerintah (LKJIP) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal Tahun 2023

| No | Sasaran | Indikator | Target | Realisasi | Keterangan |
|----|---|--|--------|-----------|-----------------------|
| 1 | Meningkatnya akses dan mutu layanan pendidikan masyarakat | Persentase Kinerja Akses Layanan Pendidikan | 94,29 | 90,22 | Belum memenuhi target |
| | | Persentase Kinerja Mutu Layanan Pendidikan | 79,13 | 81,52 | Melampau target |
| 2 | Meningkatnya Pelestarian dan Pewarisan Kebudayaan | Persentase Seni dan Kesenian yang dikembangkan | 70,8 | 83,38 | Melampau target |

Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal 2023

Dari tabel 1 dan 2 di atas menunjukkan bahwa selama kurun waktu dari 2019 sampai 2023 hanya diperoleh inovasi yang masih minim, hal ini mengindikasikan perilaku kerja inovatif masih belum optimal. Sementara Inovasi-inovasi yang dihasilkan dapat menunjang mudahnya akses layanan. Hal ini berimbas capaian LKJIP pada point akses layanan belum memenuhi target yang ditentukan. Padahal menurut Canet-Giner et al., (2020) bahwa perilaku inovatif sangat penting bagi kesuksesan, peningkatan kinerja, dan kelangsungan hidup organisasi. Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berdampak pada perilaku inovasi pegawai. Sementara dukungan organisasi yang dirasakan pegawai dapat memungkinkan pegawai untuk mengembangkan ide-ide baru dan memprediksi perilaku kerja inovatif secara positif (Nazir et al., 2019).

Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi manajemen dan berperan penting untuk meningkatkan kualitas dan mendorong perilaku kerja yang inovatif melalui pegawai 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 pegawai, 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- sumber daya keuangan dan lainnya, yang telah dipercayakan kepada (Eva et al., 2019) *Servant leadership* tidak hanya memfokuskan pada ekspektasi kinerja namun juga pada pengembangan pribadi pengikut mereka. Pemimpin yang melayani berfokus pada kinerja yang berkelanjutan dalam jangka panjang (Pawar et al., 2020).

Budaya organisasi terkait dengan berbagi asumsi penting untuk menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, inovasi dalam budaya membahas tentang bakat inventif para pekerja dan volume kreativitas yang ingin mereka ekspresikan (Naveed et al., 2022). Oleh karena itu, budaya organisasi inovasi dapat didefinisikan sebagai suasana kerja di mana manajemen puncak memupuk persepsi yang tidak konvensional dan penerapannya (Harel et al., 2020). Dengan kata lain, budaya organisasi yang inovatif umumnya mendorong keyakinan bahwa inovasi bukanlah domain kepemimpinan tingkat atas tetapi dapat datang dari siapa pun di dalam organisasi (Berberoglu, 2018). Inovasi dalam budaya organisasi meningkatkan kemampuan kerja tenaga kerja (Hanifah et al., 2019). Lebih lanjut, (Hermida et al., 2019) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang inovatif meningkatkan perilaku kerja inovatif, mengembangkan budaya berbagi pengetahuan di antara staf yang membuat organisasi lebih kuat. Budaya organisasi yang inovatif menciptakan iklim kerja

yang memotivasi para pekerja untuk menghadirkan kesegaran dalam penyediaan proses pelayanan dan produksi (Zeb et al., 2021)

Pegawai yang merasakan dukungan organisasi yang dirasakan tingkat tinggi lebih cenderung merasa bertanggung jawab untuk menjaga pertumbuhan organisasi dan membantu pencapaian tujuannya (Wen et al., 2019). Selain itu, mereka mempunyai rasa kewajiban untuk membalas budi terhadap bisnis dengan melakukan lebih dari apa yang dituntut dari pekerjaan mereka. Oleh karena itu, dukungan organisasi yang dirasakan dapat memungkinkan pegawai untuk mengembangkan ide-ide baru dan memprediksi perilaku kerja inovatif secara positif. Pada titik ini, gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi perilaku inovatif melalui pengaruhnya terhadap dukungan organisasi pegawai. Pegawai lebih mungkin merasakan dukungan organisasi yang lebih besar dan menjadi lebih inovatif jika pemimpin mereka mengambil peran sebagai pemimpin yang melayani dan menyediakan lingkungan yang aman dan mendorong pegawai untuk berbagi pemikiran dan saran. Selain itu, dalam budaya organisasi yang mendorong inovasi, pegawai merasa bahwa ide dan upaya kreatif mereka dihargai dan organisasi peduli terhadapnya, sehingga dapat menyebabkan lebih banyak perilaku kerja inovatif (Canet-Giner et al., 2020).

Pada penelitian terdahulu masih dijumpai perbedaan hasil penelitian diantaranya Agni & Jannah, (2022) menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif, sementara Sari et al., (2023); Yurika & Rosita, (2022) *servant leadership* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Disisi lain Feldiannisa, (2022) dengan hasil budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif, sedangkan Raharja, (2023); Efandi et al., (2023) berpengaruh sehingga masih ditemukan perbedaan hasil penelitian dan menjadi *gap research*. Maka penelitian ini mengkaji pengaruh *servant leadership* dan budaya organisasi inovasi terhadap perilaku kerja inovatif dengan menggunakan dukungan organisasi yang dirasakan pegawai sebagai mediator.

1.2 Rumusan Masalah

Masih belum optimalnya perilaku kerja inovatif di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal, dan beberapa penelitian yang mengkaji pengaruh kepemimpinan melayani dan budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif terdapat *research gap*. maka rumusan pertanyaan penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi inovasi terhadap perilaku kerja inovatif?
3. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap dukungan organisasi yang dirasakan?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi inovasi terhadap dukungan organisasi yang dirasakan?
5. Bagaimana pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan terhadap perilaku kerja inovatif?
6. Bagaimana peran dukungan organisasi yang dirasakan memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif?
7. Bagaimana peran dukungan organisasi yang dirasakan memediasi pengaruh budaya organisasi inovasi terhadap perilaku kerja inovatif?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian adalah:

1. Menganalisis dan menguji pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif
2. Menganalisis dan menguji pengaruh budaya organisasi inovasi terhadap perilaku kerja inovatif

3. Menganalisis dan menguji pengaruh servant leadership terhadap dukungan organisasi yang dirasakan
4. Menganalisis dan menguji pengaruh budaya organisasi inovasi terhadap dukungan organisasi yang dirasakan
5. Menganalisis dan menguji pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan terhadap perilaku kerja inovatif
6. Menganalisis dan menguji peran dukungan organisasi yang dirasakan memediasi pengaruh servant leadership terhadap perilaku kerja inovatif
7. Menganalisis dan menguji peran dukungan organisasi yang dirasakan memediasi pengaruh budaya organisasi inovasi terhadap perilaku kerja inovatif

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penulisan ini adalah:

1) Bagi Peneliti adalah:

Untuk menambah pengalaman dalam mempraktekkan teori yang pernah diterima selama kuliah, terutama yang berhubungan dengan masalah manajemen sumberdaya manusia dan mampu menganalisa suatu permasalahan secara ilmiah.

2) Bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan dan referensi bagi internal Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal dalam rangka mengelola sumber daya manusia dan untuk pimpinan dalam mengambil keputusan dan menentukan arah kebijakan dalam meningkatkan kinerja personel.

3) Bagi pihak lain, antara lain:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan untuk menambah pengetahuan, terutama bagi pihak-pihak yang tertarik dalam bidang ini.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Social exchange theory (SET)

Teori pertukaran sosial adalah teori ilmu sosial yang menyatakan (Blau, 1964) bahwa suatu hubungan sosial memiliki unsur imbalan, pengorbanan dan manfaat yang menguntungkan kedua belah pihak. Imbalan adalah hasil yang dicapai setelah pengorbanan dilakukan, pengorbanan adalah segala sesuatu yang dihindari, dan manfaat adalah imbalan dikurangi pengorbanan. Pertukaran sosial adalah teori ilmu sosial yang didasarkan pada gagasan bahwa hubungan antara dua orang diciptakan melalui analisis biaya-manfaat. Umumnya menggambarkannya sebagai rasio untung/rugi. Dalam konteks penelitian ini menurut pertukaran sosial servant leadership, budaya organisasi inovasi dan dukungan organisasi yang dirasakan menjadi penyebab imbal balik pegawai berperilaku kerja inovatif.

2.2 Perilaku Kerja Inovatif

Menurut De Jong & Den Hartog, (2007) perilaku inovatif diartikan sebagai suatu aktivitas individu yang mempunyai tujuan untuk memperkenalkan sebuah ide baru yang berhubungan dengan proses, produk dan prosedur. Karim, (2020) perilaku kerja inovatif merupakan keseluruhan tindakan individu yang berasal dari tindakan yang dilakukan oleh individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, maupun penerapan dari suatu hal yang baru dan lebih menguntungkan kepada seluruh tingkat organisasi. Diantaranya adalah pengembangan ide-ide produk ataupun teknologi.

Menurut Scott dan Bruce dalam Sari, (2019) perilaku inovatif berasal dari munculnya ide atau gagasan baru dari individu untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Secara singkat mengenai perilaku inovatif yaitu dimana perilaku inovatif

yang ditunjukkan adalah bermula dari individu yang menemukan ide atau gagasan baru yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Kemudian individu tersebut berusaha untuk mencari dukungan agar dapat merealisasikan ide-ide tersebut, kemudian individu akan ikut berkontribusi dalam melaksanakan ide-ide tersebut. Istilah inovasi merupakan proses untuk mengkreasikan dan mengkombinasikan sesuatu yang baru, apakah dalam bentuk produk, jasa, sistem, dan kebijakan yang memberikan nilai tambah sosial dan ekonomis.

De Jong dan Hartog mengungkapkan bahwa terdapat 4 aspek dari perilaku kerja inovatif yaitu (Kaymakçı et al., 2022):

1. *Opportunity exploration*

Opportunity exploration atau eksplorasi peluang merupakan suatu upaya untuk mengkesplorasi peluang atau cara alternatif yang dapat meningkatkan pelayanan atau kualitas produk serta memecahkan masalah atau teka-teki yang muncul dalam sebuah organisasi.

2. *Idea generation*

Idea generation atau generasi ide adalah tahapan selanjutnya setelah mengeksplorasi peluang. *Idea generation* merupakan suatu kemampuan untuk membangun atau menciptakan cara-cara baru untuk memanfaatkan peluang yang telah ditemukan. Adapun ide-ide yang dihasilkan dapat berkaitan dengan produk, pelayanan, peningkatan proses kerja serta penyelesaian dari problem-problem yang ada (*problem solving*). Dengan menciptakan cara-cara atau ide-ide baru dari peluang yang ada, maka secara tidak langsung dapat membantu menyelesaikan problem-problem atau permasalahan yang ada.

3. *Championing*

Championing merupakan aspek yang sangat penting dari perilaku inovatif. Ide-ide yang telah dihasilkan sebelumnya selanjutnya dijual atau diusulkan agar dapat direalisasikan. Pada tahap ini, karyawan harus memiliki keahlian untuk meyakinkan kepada atasan bahwa inovasi atau ide baru yang dibuat memiliki potensi yang besar untuk memajukan perusahaan. Semakin besar usaha karyawan untuk meyakinkan atasan bahwa inovasi yang dibuatnya memiliki dampak positif untuk perusahaan, maka semakin besar kemungkinan inovasi-inovasi atau ide-ide tersebut akan direalisasikan dalam perusahaan, baik dalam bentuk produk maupun.

4. *Application*

Application atau penerapan. Ide-ide yang telah berhasil diyakinkan dan disetujui selanjutnya diimplementasikan atau dipraktekkan. Implementasi dapat berupa peningkatan produk atau prosedur yang telah ada ataupun yang baru atau belum pernah ada sebelumnya. Diperlukan usaha yang keras serta tanggung jawab atas penerapan inovasi baru tersebut agar dapat berjalan dengan baik sesuai dengan harapan atau rencana awal.

2.3 Servant Leadership

Servant leadership menurut Greenleaf bahwa servant leaders adalah individu yang mempunyai kecenderungan untuk selalu melayani, sebagai pelayan alamiah yang cenderung lebih tekun dan beradab dalam hal melayani apa prioritas kebutuhan tertinggi dari orang lain daripada orang yang pertama-tama memimpin dan kemudian mendorong paksa nurani dengan harapan yang normatif (Lesminadi et al., 2022). Menurut Khan et al., (2022) *servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan berdasarkan nilai-nilai moral dan etika yang kuat yang membutuhkan dan menuntut pemimpin yang memahami dan memperhatikan, mendukung dan memastikan kebutuhan bawahannya agar mereka menjadi lebih sehat, lebih bijak, lebih bebas dan lebih mandiri untuk menjadi pemimpin

yang melayani. Akbar et al., (2018) mengatakan bahwa pemimpin yang melayani pada dasarnya mengembangkan sikap individu di sekitarnya, dengan harapan mereka akan memiliki sikap yang sama untuk melayani orang lain dengan baik. Kepemimpinan yang melayani dipilih sebagai model kepemimpinan dengan keinginan untuk melayani dan keinginan mengorbankan kepentingan sendiri untuk kepentingan orang lain.

Para ahli yang mempelajari kepemimpinan telah menarik perhatian pada hubungan implisit antara etika dan kepemimpinan, dan mereka telah menerima *servant leadership* sebagai jenis kepemimpinan baru yang terkait dengan etika, kebajikan, dan moralitas. *servant leadership*, sebuah konsep yang pertama kali dikembangkan oleh, berfokus pada menempatkan kebutuhan pengikut di atas kepentingan pribadi pemimpin untuk mencapai tingkat kinerja dan kesuksesan yang lebih tinggi. Pemimpin yang melayani berusaha mendorong dan memupuk perkembangan pengikutnya dengan memberikan umpan balik, mengungkapkan rasa terima kasih, menciptakan tantangan yang ideal, dan meminta pertanggungjawaban pengikut atas kinerja mereka. Oleh karena itu, mereka memprioritaskan pengembangan dan kesejahteraan bawahannya. Berbeda dengan model kepemimpinan tradisional, *servant leadership* melibatkan pembagian wewenang, memprioritaskan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan sendiri, dan mendorong orang lain untuk mengembangkan potensi secara maksimal sekaligus memaksimalkan kinerja mereka (Kaltainen & Hakanen, 2022).

Servant leadership mempunyai karakteristik yang berhubungan dengan beberapa hasil yang mengarah pada pengikut yang diberdayakan, keterampilan teoritis yang efektif, pertumbuhan dan kesuksesan, perilaku etis, dan penyembuhan emosional. Dengan menjangkau pengikut dengan cara yang relasional, etis, dan spiritual, *servant leadership* memungkinkan pengikut untuk mencapai potensi maksimal mereka. Dalam peran sebagai pemimpin yang melayani, dia selalu mengutamakan pengikut dan hubungannya di atas tugas dan hasil. Dengan melakukan yang terbaik untuk organisasi, para pengikut dipercaya, berkembang, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka sendiri. Sehingga, organisasi akan mencapai tujuannya dalam jangka panjang dengan pegawai yang mencerminkan komitmen moral yang mendalam kepada pemimpinnya. Selain itu, pemimpin yang melayani menginspirasi pengikutnya untuk melayani orang lain dengan mengubah perilaku. Fokus *servant leadership* pada pegawai dan kesejahtraannya mengarah pada perilaku inovatif (Wang et al., 2019).

2.4 Budaya Organisasi Inovasi

Budaya organisasi terkait dengan berbagi asumsi penting untuk menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, inovasi dalam budaya membahas tentang bakat inventif para pekerja dan volume kreativitas yang ingin mereka ekspresikan (Naveed et al., 2022). Oleh karena itu, budaya organisasi inovasi dapat didefinisikan sebagai suasana kerja di mana manajemen puncak memupuk persepsi yang tidak konvensional dan penerapannya (Harel et al., 2020). Budaya organisasi yang inovatif umumnya mendorong keyakinan bahwa inovasi bukanlah domain kepemimpinan tingkat atas tetapi dapat datang dari siapa pun di dalam organisasi (Berberoglu, 2018). Inovasi dalam budaya organisasi meningkatkan kemampuan kerja tenaga kerja (Hanifah et al., 2019). Lebih lanjut, Hermida et al., (2019) bahwa budaya organisasi yang inovatif meningkatkan perilaku kerja inovatif, mengembangkan budaya berbagi pengetahuan di antara staf yang membuat organisasi lebih kuat. Budaya organisasi yang inovatif menciptakan iklim kerja yang memotivasi para pekerja untuk menghadirkan kesegaran dalam penyediaan proses pelayanan dan produksi (Zeb et al., 2021).

Budaya organisasi inovasi mendorong ide-ide baru, pengambilan risiko dan inovasi. Keberadaan budaya yang akan mengembangkan antusiasme dan dedikasi pegawai

terhadap inovasi dapat membuat mereka percaya bahwa organisasi itu dinamis dan mengikuti perubahan lingkungan, dan hal ini dapat menghasilkan hasil positif bagi organisasi dan individu. Persepsi budaya inovatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dinamisme organisasi, dan kinerja perusahaan. Inovasi pegawai sangat penting bagi sebuah organisasi, maka penting untuk menumbuhkan budaya organisasi inovasi yang dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku kerja inovatif dan mengembangkan ide-ide baru dan kreatif. Argumen-argumen tersebut menunjukkan perlunya membangun budaya organisasi inovasi agar pegawai menunjukkan perilaku kerja inovatif (Ekmekcioglu & Öner, 2023)

Padilha & Gomes, (2016) memberikan gambaran awal yang bisa digunakan untuk meningkatkan pemahaman tentang variabel-variabel yang mempengaruhi dimensi budaya organisasi inovasi. adalah:

- a. Strategi: menunjukkan bahwa misi dan visi, ketika didefinisikan dengan baik, mempengaruhi penciptaan budaya, membimbing perilaku dan tindakan organisasi.
- b. Struktur: Meskipun struktur organisasi didefinisikan sebagai jumlah bagian-bagian yang berbeda dari suatu bisnis, beberapa organisasi mengakui kelompok yang berbeda bertindak dengan cara tidak biasa, menghalangi perkembangan inovasi.
- c. Mekanisme pendukung: Mekanisme pendukung harus memadukan budaya organisasi untuk menciptakan lingkungan dengan kondisi untuk mendorong kreativitas dan inovasi
- d. Perilaku yang mendorong inovasi: Toleransi kesalahan sangat penting dalam pengembangan budaya organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi
- e. Komunikasi: Budaya organisasi yang menyajikan komunikasi yang jelas, berdasarkan kepercayaan, memiliki pengaruh positif pada kreativitas dan pengembangan inovasi.

2.5 Dukungan Organisasi Yang Dirasakan

Ekmekcioglu & Öner, (2023) menjelaskan *perceived organizational support* (POS) adalah tingkat keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, lebih lanjut dijelaskan *perceived organizational support* juga dinilai sebagai kepastian mengenai adanya bantuan yang akan diberikan oleh organisasi ketika dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang dimiliki seseorang secara efektif dan bagaimana cara berhadapan dengan situasi yang penuh tekanan. Putri & Anggraini, (2020) *perceived organizational support* adalah seberapa besar dukungan organisasi yang dirasakan pegawai terhadap kontribusi mereka dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka akan berdampak kepada dukungan pegawai terhadap organisasi.

Perceived organizational support adalah tingkat dimana para pekerja mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Robbins, and Judge, 2015). Pegawai dalam suatu organisasi pasti membutuhkan dukungan dari organisasi diluar dari timbal balik wajib yang diberikan organisasi. Dukungan ini akan memberikan pengaruh psikologi dari pegawai dalam bekerja. Dengan adanya kondisi psikologi yang positif pada diri pegawai akan memberikan kemampuan terbaik pegawai kepada organisasi sehingga dapat menguntungkan bagi organisasi

Pegawai yang merasakan dukungan organisasi yang dirasakan tingkat tinggi lebih cenderung merasa bertanggung jawab untuk menjaga pertumbuhan organisasi dan membantu pencapaian tujuannya (Wen et al., 2019). Selain itu, mereka mempunyai rasa kewajiban untuk membalas budi terhadap bisnis dengan melakukan lebih dari apa yang dituntut dari pekerjaan mereka. Oleh karena itu, dukungan organisasi yang dirasakan dapat

memungkinkan pegawai untuk mengembangkan ide-ide baru dan memprediksi perilaku kerja inovatif secara positif (Nazir et al., 2019). Pada titik ini, gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi perilaku inovatif melalui pengaruhnya terhadap dukungan organisasi yang dirasakan pegawai. Pegawai lebih mungkin merasakan dukungan organisasi yang lebih besar dan menjadi lebih inovatif jika pemimpin mereka mengambil peran sebagai pemimpin yang melayani dan menyediakan lingkungan yang aman dan mendorong pegawai untuk berbagi pemikiran dan saran. Selain itu, dalam budaya organisasi yang mendorong inovasi, pegawai merasa bahwa ide dan upaya kreatif mereka dihargai dan organisasi peduli terhadapnya, dapat menyebabkan perilaku kerja inovatif (Ekmekcioglu & Öner, 2023).

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif

Dari perspektif ini, hubungan antara *servant leadership* dan perilaku kerja inovatif konsisten dengan teori pertukaran sosial. Pertukaran sosial tersebut terjadi dalam bentuk timbal balik. Pegawai merasa berkewajiban untuk membalas dengan cara yang positif dan bermanfaat sebagai akibat dari perilaku *servant leadership* yang konstruktif dan berharga (Ekmekcioglu & Öner, 2023). *Servant leadership* berdampak positif terhadap perilaku kerja inovatif pegawai dengan menyediakan lingkungan yang aman dan mendukung bagi pegawai untuk mempresentasikan ide-ide mereka. Dengan berfokus pada kebutuhan pengikut dan membentuk pertukaran sosial. Hasil penelitian terdahulu Ekmekcioglu & Öner, (2023); Sari et al., (2023); Yurika & Rosita, (2022) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif, dihipotesiskan :

H1. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif

2.6.2 Pengaruh budaya organisasi inovasi terhadap perilaku kerja inovatif

Budaya organisasi memerlukan seperangkat keyakinan, nilai, praktik, dan perilaku bersama yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi, merupakan faktor penting keberhasilan organisasi (Martins et al., 2003), mempengaruhi perilaku pegawai terhadap inovasi dengan memastikan bahwa inovasi adalah nilai organisasi, dan struktur yang diperlukan ditetapkan untuk memfasilitasi inovasi (Ekmekcioglu, 2023). Karena inovasi bergantung pada perilaku kerja inovatif pegawai, dan budaya organisasi mempengaruhi perilaku anggota, maka penting untuk mempelajari hubungan antara budaya organisasi dan inovasi (Harel et al., 2020). Karena asumsi pegawai tentang bagaimana menunjukkan perilaku berdampak pada tingkat kreativitas dan inovasi organisasi. Penelitian terdahulu (Asbari et al., 2019; Esha et al., 2021; Kartika, 2018; Efandi et al., 2023) budaya organisasi inovasi berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Maka dihipotesiskan :

H2. Budaya organisasi inovasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif

2.6.3 Pengaruh *servant leadership* terhadap dukungan organisasi yang dirasakan

Hubungan berbasis kesepakatan yang melibatkan *servant leadership* dan pegawai. Hal ini juga berarti adanya ikatan pribadi yang besar yang mencakup nilai-nilai bersama, komitmen, kepercayaan, dan kepedulian yang tidak dapat dihilangkan begitu saja dan berakhir pada perasaan optimis serta persepsi dukungan struktur. Sebaliknya, dukungan organisasi yang dirasakan mencakup perasaan pegawai mengenai perilaku kepedulian yang ditunjukkan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, minat, nilai, prestasi, dan keyakinan mengenai kecenderungan organisasi untuk membantu pengembangan karyawan serta memenuhi keinginan karyawan (Eisenberger et al., Kutipan 2001). Hasil penelitian terdahulu Qi et al., (2019); Amir, (2019); Shetty et al., (2022) bahwa *servant*

leadership berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi yang dirasakan pegawai. Maka hipotesis penelitian adalah :

H3. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi yang dirasakan

2.6.4 Pengaruh budaya organisasi inovasi terhadap dukungan organisasi yang dirasakan

Budaya organisasi memerlukan seperangkat keyakinan, nilai, praktik, dan perilaku bersama yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi, merupakan faktor penting keberhasilan organisasi, mempengaruhi perilaku karyawan terhadap inovasi dengan memastikan bahwa inovasi adalah nilai organisasi, dan struktur yang diperlukan ditetapkan untuk memfasilitasi inovasi. Budaya organisasi inovasi bertujuan untuk mendukung karyawan yang mencari lingkungan yang memupuk kreativitas, membebaskan karyawan untuk mengambil risiko, menghargai inovasi, dan menginspirasi mereka untuk menunjukkan kepribadian sejati yang mencerminkan kreativitas sehingga dibutuhkan dukungan organisasi. Pegawai yang merasa bahwa organisasi menghargai dan mendukung pendapat dan upaya kreatif mereka. Penelitian terdahulu Nazir et al., (2019); Wu et al., (2019) bahwa budaya organisasi inovasi berpengaruh terhadap dukungan yang dirasakan pegawai. Dengan demikian dihipotesiskan :

H4. Budaya organisasi inovasi berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi yang dirasakan

2.6.5 Pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan terhadap perilaku kerja inovatif

Dukungan organisasi yang dirasakan secara didefinisikan sebagai keyakinan pegawai mengembangkan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades, 2002). Dukungan organisasi yang dirasakan menekankan pentingnya mempertimbangkan pegawai sebagai aset organisasi yang berharga. Pegawai yang merasakan dukungan organisasi lebih cenderung merasa bertanggung jawab untuk menjaga pertumbuhan organisasi dan membantu pencapaian tujuannya (Wen et al., 2019). Selain itu, mereka mempunyai rasa kewajiban untuk membalas budi terhadap bisnis dengan melakukan lebih dari apa yang dituntut dari pekerjaan mereka. Oleh karena itu, Dukungan organisasi yang dirasakan dapat memungkinkan pegawai untuk mengembangkan ide-ide baru dan memprediksi secara positif perilaku kerja inovatif (Nazir et al., 2019). Penelitian terdahulu Qi et al., (2019); Nazir et al., (2019) bahwa dukungan yang dirasakan pegawai berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Sehingga hipotesisnya :

H5. Dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif

2.6.6 Dukungan organisasi yang dirasakan memediasi servant leadership berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif

Pemimpin dipandang melayani organisasi dan tidak hanya melayani dirinya sendiri (Ekmekcioglu & Öner, 2023). Tindakan dan sikap pemimpin terhadap pegawai akan berdampak signifikan terhadap dukungan organisasi yang dirasakan pegawai. Tingkat identifikasi pegawai dengan pemimpinnya menentukan kekuatan hubungan mereka (Rhoades, 2002). Dukungan organisasi yang dirasakan yang dilakukan pegawai dapat lebih memenuhi kebutuhan sosio-emosional mereka, memperkuat hubungan dan status mereka dengan organisasi. Menyediakan sumber daya yang diperlukan, para pemimpin memastikan lingkungan kerja yang sesuai (Gaudet, 2017). Pemimpin yang melayani membantu pengikut tumbuh, memprioritaskan bawahan, berperilaku etis, mendukung individu secara emosional peduli terhadap kesejahteraan anggota, memungkinkan pengikut untuk melakukan yang terbaik melalui hubungan relasional, etis, spiritual (Eva

et al., 2019). Aspek *servant leadership* mendorong persepsi dukungan organisasi yang kuat pada pegawai. Sehingga hipotesis penelitian adalah :

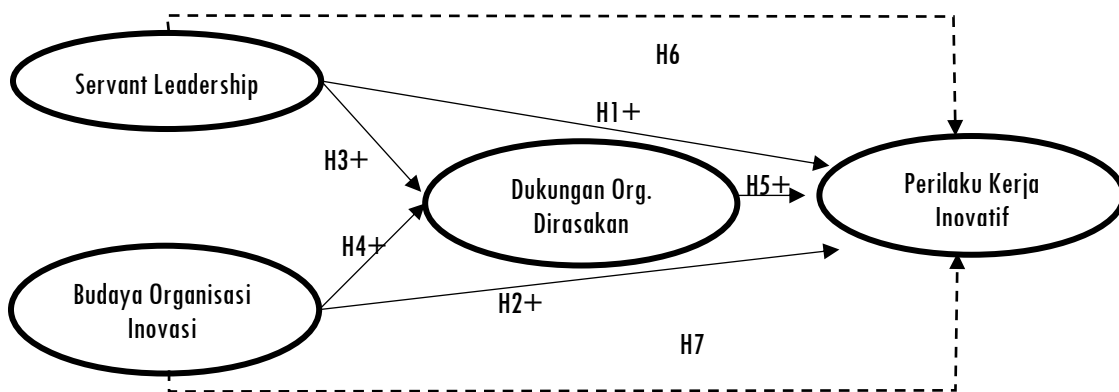
H6. Dukungan organisasi yang dirasakan memediasi pengaruh servant leadership terhadap perilaku kerja inovatif.

2.6.7 Dukungan organisasi yang dirasakan memediasi budaya organisasi inovasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif

Budaya organisasi inovasi bertujuan untuk mendukung pegawai yang mencari lingkungan yang memupuk kreativitas, membebaskan pegawai untuk mengambil risiko, menghargai inovasi, dan menginspirasi mereka untuk menunjukkan kepribadian sejati yang mencerminkan kreativitas (Nazir et al., 2019). Dengan demikian, pegawai merasa bahwa organisasi menghargai pendapat dan upaya kreatif mereka. Pegawai yang kreatif dan inovatif akan merasa bahwa organisasi sangat memperhatikan pendapatnya (Martins, 2003). Selain itu, organisasi yang mengizinkan perilaku pengambilan risiko mungkin akan memaafkan kesalahan jujur dalam perjalanan menuju inovasi. Dengan demikian hipotesisnya adalah :

H7. Dukungan organisasi yang dirasakan memediasi pengaruh budaya organisasi inovasi terhadap perilaku kerja inovatif

2.7 Model Penelitian



Gambar 1 Model Penelitian

2.8 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang mengeksplor servant leadership, budaya organisasi inovasi, dukungan organisasi yang dirasakan dan perilaku kerja inovatif adalah :

Tabel 3 Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti, Tahun | Variabel | Hasil Penelitian |
|----|----------------------------|---|--|
| 1 | Ekmekcioglu & Öner, (2023) | <ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin melayani, • Perilaku kerja inovatif, • Budaya organisasi inovasi, • Dukungan organisasi | Servant leadership, dan budaya organisasi inovasi berhubungan secara signifikan dan positif terhadap perilaku kerja inovatif pegawai. Servant leadership dan budaya organisasi inovasi merangsang perilaku kerja inovatif pegawai melalui POS. |
| 2 | Raharja, (2023) | <ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi, • Kinerja, • Perilaku kerja inovatif | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja |

| No | Peneliti, Tahun | Variabel | Hasil Penelitian |
|----|----------------------------------|---|--|
| | | | Inovatif. Perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap kinerja guru. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa Perilaku Kerja Inovatif dapat menjadi variabel Intervening terhadap pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja |
| 3 | Sari et al., (2023) | <ul style="list-style-type: none"> • Servant leadership, • Perilaku kerja inovatif | Servant leadership berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif pegawai |
| 4 | Widiyastuti. & Nurmayana, (2022) | <ul style="list-style-type: none"> • Berbagi Pengetahuan, • Dukungan Organisasi, • Kesesuaian Pekerjaan Orang • Perilaku Kerja Inovatif | Knowledge Sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Innovative Work Behaviour; Organizational Support tidak berpengaruh terhadap Innovative Work Behaviour; Person Job-Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap Innovative Work Behaviour; dan Knowledge Sharing, Organizational Support, dan Person Job-Fit secara simultan berpengaruh terhadap Innovative Work Behaviour |
| 5 | Sulaiman et al., (2019) | <ul style="list-style-type: none"> • Perilaku kerja inovatif • Dukungan organisasi yang dirasakan | Dukungan organisasi yang dirasakan memiliki dampak positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif |

3. Metodologi Penelitian

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data subyek, yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (Ferdinand, 2016). Dalam hal ini data yang digunakan adalah dari hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dalam wawancara, baik secara lisan maupun tertulis. Sumber data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah : Sumber data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kali. Sumber data primer adalah subyek yang memberikan keterangan secara langsung kepada peneliti tentang hal-hal yang berkaitan dengan obyek penelitian.

3.2 Populasi dan Penentuan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2016). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas P dan K Kabupaten Tegal dengan jumlah 76 orang diluar pimpinan.

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi dan jumlahnya lebih sedikit daripada jumlah populasinya (Sugiyono, 2018). Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan tehnik sampel jenuh, sehingga jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yaitu 76 responden.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel penelitian adalah seperangkat petunjuk yang lengkap tentang apa yang harus diamati serta bagaimana mengukur suatu variabel, dimana devinisi

operasional tersebut dapat membantu kita untuk mengklarifikasi gejala disekitar kedalam suatu kategori khusus dari variabel. Berikut ini akan disajikan definisi operasional dan indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana terdapat pada tabel 4.

Tabel 4 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

| No | Variabel | Definisi Operasional | Indikator |
|----|--|---|---|
| 1 | Perilaku kerja inovatif (Y) | Perilaku inovatif diartikan sebagai suatu aktivitas individu yang mempunyai tujuan untuk memperkenalkan sebuah ide baru yang berhubungan dengan proses, produk dan prosedur (De Jong & Den Hartog, 2007) | Menurut Jong & Hartog, (2008); Yurika & Rosita, (2022) terdapat 4 indikator yaitu : 1. Eksplorasi peluang 2. Generasi idea 3. Memperjuangkan ide 4. Penerapan |
| 2 | Servant leadership (X1) | Servant leadership adalah pendekatan kepemimpinan berdasarkan nilai-nilai moral dan etika yang kuat yang membutuhkan dan menuntut pemimpin yang memahami dan memperhatikan, mendukung dan memastikan kebutuhan bawahan agar menjadi lebih sehat, lebih bijak, lebih bebas dan mandiri untuk menjadi pemimpin yang melayani (Khan et.al.,2022) | Menurut Ekmekcioglu & Öner, (2023) adalah sebagai berikut : 1. Peduli terhadap masalah pribadi 2. Menciptakan manfaat bagi masyarakat 3. Memerhatikan kesalahan 4. Kebebasan menangani masalah 5. Membantu bawahan tumbuh dan berhasil 6. Mengutamakan bawahan 7. Berperilaku etis |
| 3 | Budaya organisasi inovasi (X2) | Budaya organisasi inovasi dapat didefinisikan sebagai suasana kerja di mana manajemen puncak memupuk persepsi yang tidak konvensional dan penerapannya (Harel et al., 2020) | Padilha (2016) indikator budaya organisasi inovasi. adalah: 1. Strategi 2. Struktur 3. Mekanisme pendukung 4. Perilaku yang mendorong inovasi 5. Komunikasi |
| 4 | Dukungan organisasi yang dirasakan (M) | <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> adalah tingkat keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Ekmekcioglu & Oner, 2023) | Putri & Anggraini, (2020) adalah: 1. Organisasi menghargai kontribusi novatif pegawai 2. Organisasi menghargai usaha ekstra pegawai 3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari pegawai 4. Organisasi sangat peduli dengan kesejahteraan pegawai 5. Organisasi akan memberitahu apabila bekerja kurang inovatif 6. Organisasi peduli dengan kepuasan pada pekerjaan pegawai yang inovatif 7. Organisasi menunjukkan perhatian terhadap pegawai berinovasi |

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-

pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti (Sugiyono, 2018). Kuesioner dalam penelitian ini disediakan 5 (lima) bulir pilihan jawaban, dimana skor yang diberikan oleh responden mengacu pada skala Likert, sebagaimana terdapat pada tabel 5 berikut ini.

Tabel 5 Skala Likert

| No | Jawaban | Skor |
|----|---------------------|------|
| 1 | Sangat tidak setuju | 1 |
| 2 | Tidak setuju | 2 |
| 3 | Netral | 3 |
| 4 | Setuju | 4 |
| 5 | Sangat setuju | 5 |

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji keterkaitan antar variabel penelitian dengan menggunakan software SmartPLS versi 4. Metoda *Partial Least Square* (PLS) adalah suatu pendekatan alternatif yang berubah dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian dalam menguji analisis hipotesis. Pada uji validitas dan uji realibilitas menggunakan model pengukuran. Sedangkan model struktural digunakan untuk pengujian hipotesis dengan model prediksi atau biasa disebut uji kausalitas.

3.6 Analisis Outer Model

Menurut Ghozali, & Latan, (2020) *Outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model konstruk. *Outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan melalui Validitas Konvorgen (*Convergent Validity*), Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*), Uji reliabilitas

a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Dalam uji *convergent validity* diperoleh melalui kesesuaian antar nilai indikator serta nilai konstruksinya (variabel laten). Menurut Ghozali & Latan, (2020) suatu korelasi dapat dikatakan memenuhi validitas konvorgen apabila memiliki nilai korelasi sebesar $\geq 0,7$. dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvorgen (*convergent validity*). Namun dalam penelitian tahap awal dari studi pengembangan skala pengukur nilai nilai korelasi $\geq 0,7$ masih dapat diterima.

b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant validity merupakan suatu konstruk yang dinilai berbeda dengan konstruk lainnya berdasarkan standar empiris. Fornell-larcker criterion dimaknai sebagai suatu ukuran yang membandingkan square root dari nilai AVE dengan hubungan variabel laten. Dengan demikian, nilai square root dari setiap konstruk AVE harus lebih besar dari nilai korelasinya dengan konstruk lainnya (Ghozali, & Latan, 2020).

c. *Composite Reliability* (Uji Reliabilitas)

Menurut Ghozali, & Latan, (2020) mengukur uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. Untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu dengan melihat nilai *Cronbach Alpha* harus lebih besar dari 0.7 dan *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,8.

3.7 Analisis Inner Model

Menurut Ghozali & Latan, (2020) percobaan model struktural diterapkan melalui meninjau kaitan antara konstruk. Koneksi antara konstruk adalah dengan membuktikan

nilai signifikan dan angka *R-Square* untuk masing-masing variabel laten independen menjadi kadar perkiraan oleh model struktural.

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali, & Latan, (2020) *R-square* dapat dilihat pada konstruk endogen, nilai R^2 merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen. Nilai R^2 sebesar lebih dari 0,67 diartikan “baik” Nilai *R-square* sebesar 0,33 – 0,67 diartikan moderate, dan nilai *R-square* $\leq 0,33$ diartikan “lemah”.

3. Uji Kecocokan (*Goodness of Fit / GoF*)

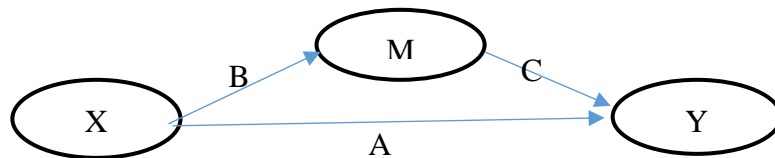
Untuk menguji model dinyatakan fit, menurut Ghozali, & Latan, (2020) model persamaan struktural dapat dikatakan fit jika nilai SRMR $\leq 0,10$ dan model dinyatakan prefect model fit jika nilai SRMR ≤ 0.08 . Nilai NFI (*Normed Fit Index*) diindikasikan model yang baik, jika berada rentang nilai NFI ≥ 0.90 .

3.8 Pengujian Hipotesis

Menurut Ghozali, & Latan, (2020) pengujian hipotesis penelitian dilihat dari nilai probabilitas. Untuk nilai probabilitas pada pengujian hipotesis penelitian yaitu dengan nilai *p-value* $\leq 0,05$. Pengujian hipotesis penelitian dapat diterima dan ditolak, jika dilihat dari nilai tingkat signifikannya (*p-value*). Pada tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5% atau 0,05 dan jika nilai tingkat signifikannya lebih besar dari 0,05 maka hipotesis tersebut ditolak. Berikut adalah penjelasan dasar pengambilan keputusan: Ho ditolak atau Ha diterima, jika *p-value* $\leq 0,05$ Ho diterima atau Ha ditolak, jika *p-value* $> 0,05$ maka Ho ditolak Ha diterima.

3.9 Uji Mediasi

Untuk menentukan sifat mediasi dengan menggunakan nilai *Variance Accounted For* (VAF) apabila nilai VAF $< 20\%$ maka dinyatakan bahwa variabel yang memediasi tidak berperan memediasi. Dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Hayes, & Preacher, 2014):



Gambar 2 Uji Mediasi

- Pengaruh langsung : A
- Pengaruh Tidak Langsung : B x C
- Pengaruh Total : (BxC) + A

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tdk Langsung}}{\text{Pengaruh Total}} = \frac{BxC}{(BxC)+A}$$

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* (Farida, 2021)