

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERILAKU INOVASI:  
PERAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIATOR  
(Studi Kasus pada Penerangan Kodam IV/Diponegoro)**

Elsana Eko Adi Saputro, S.M  
NIM 22231409

Program Magister Manajemen Universitas BPD  
[elsan.smangat@gmail.com](mailto:elsan.smangat@gmail.com)

---

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovasi dengan mediasi Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah non-probability sampling jenuh (sensus) dengan melibatkan 57 responden yang terdiri dari personel TNI dan PNS di Penerangan Kodam IV/Diponegoro, Semarang. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan software SmartPLS 4.0 untuk mengolah data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Perilaku Inovasi personel TNI dan PNS di Penerangan Kodam IV/Diponegoro. Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terbukti berperan sebagai pemediasi parsial dalam hubungan tersebut.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Perilaku Inovasi

---

**Abstract**

*This study aims to analyze the effect of Transformational Leadership on Innovation Behavior with the mediation of Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation. The sampling technique used in this research is non-probability sampling saturated (census) involving 57 respondents consisting of TNI personnel and civil servants in Information Kodam IV / Diponegoro, Semarang. The analysis technique used is Partial Least Square (PLS) with SmartPLS 4.0 software to process data. The results showed that Transformational Leadership has a positive effect on the Innovation Behavior of TNI personnel and civil servants in Information Kodam IV/Diponegoro, Semarang. Innovation of TNI personnel and civil servants in Kodam IV/Diponegoro Information. Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation are proven to act as partial mediators in the relationship.*

Keywords : *Transformational Leadership, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Innovation Behavior*

---

## **1. Pendahuluan**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Organisasi militer seperti Penerangan Kodam IV/Diponegoro menghadapi tantangan yang semakin kompleks di era globalisasi dan kemajuan teknologi informasi yang pesat. Kepemimpinan transformasional telah diadopsi sebagai pendekatan kepemimpinan utama di lingkungan ini. Pemimpin dalam satuan ini berusaha memberikan inspirasi, visi, dan motivasi kepada bawahan mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi. Namun, implementasi kepemimpinan transformasional dan upaya untuk mendorong perilaku inovasi masih menghadapi berbagai hambatan di Penerangan Kodam IV/Diponegoro. Beberapa permasalahan di antaranya adalah kurangnya inovasi di kalangan prajurit (Wibowo, 2022), kurangnya motivasi (Prihanto, 2017), keterbatasan sumber daya (Huda, 2022), dan budaya organisasi yang kaku (Mustofid, 2023).

**Tabel 1**  
**Penilaian Kinerja Personel Pendam IV/Diponegoro**

No	Tahun	Prosentase Penilaian Rata-rata
1	2021	79.58 %
2	2022	81.14 %
3	2023	84.65 %
4	2024	85.18 %

Sumber: Data Laporan Penilaian Kinerja Pegawai Pendam IV/Diponegoro

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata skor kinerja pegawai dalam kurun waktu tahun 2021 sampai tahun 2024 tidak pernah mencapai nilai sebesar 100 (nilai target organisasi). Nilai skor secara keseluruhan

cenderung stagnan mulai tahun 2021 sampai tahun 2024. Data ini telah membuktikan bahwa pencapaian kinerja pegawai pada Satuan Pdam IV/Diponegoro belum sesuai dengan harapan.

Kurangnya inovasi di Penerangan Kodam IV/Diponegoro disebabkan oleh beberapa faktor kompleks. Salah satu penghambat utama adalah motivasi prajurit yang rendah akibat ketidakpuasan terhadap kesejahteraan, pengakuan, dan kondisi kerja. Selain itu, sumber daya yang terbatas, seperti teknologi yang sudah ketinggalan zaman, pelatihan yang kurang memadai, dan anggaran yang terbatas, dapat menghambat proses inovasi. Budaya organisasi yang kaku dan hierarkis semakin memperparah situasi, karena kurangnya toleransi terhadap kesalahan dan kesulitan dalam berkomunikasi secara terbuka. Semua faktor ini secara bersama-sama menciptakan lingkungan kerja yang kurang kondusif bagi munculnya ide-ide kreatif dan penerapan inovasi.

Untuk menyelesaikan masalah ini, prajurit harus dimotivasi melalui program dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan, pengakuan, dan pengembangan diri. Studi ini menyelidiki peran motivasi sebagai mediator dalam hubungan antara perilaku inovasi dan kepemimpinan transformasional di Penerangan Kodam IV/Diponegoro. Sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja dan inovasi di lingkungan militer.

Perilaku inovatif menjadi sangat penting bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif dan unggul dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah (Budiningsih et al., 2021). Beberapa faktor yang dapat mendorong perilaku inovatif antara lain kepemimpinan dan motivasi (Budiningsih et al., 2021; Moeljadi et al., 2020). Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang dapat memotivasi dan menginspirasi rekan kerja untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dan menghasilkan dampak positif pada organisasi.

Dengan demikian, kepemimpinan dan motivasi, baik motivasi ekstrinsik maupun intrinsik, merupakan faktor-faktor penting yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif dalam organisasi. (Aswanto, 2021; Fatah, 2019; Motevalli et al., 2020; Putri, 2021; Rosnah, 2022; Sitanggang & Sitanggang, 2021; Sukirlan et al., 2021). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku inovatif prajurit dengan motivasi sebagai variabel mediasi (Aswanto, 2021; Putri, 2021; Rosnah, 2022; Wahyudi, 2019).

Penelitian ini mengisi kekosongan dalam literatur dengan memfokuskan pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif prajurit dalam konteks spesifik Penerangan Kodam IV/Diponegoro. Studi-studi sebelumnya telah menyelidiki hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi, seperti yang dilakukan oleh (Fathiyah et al., 2022) dengan variabel dependen Kinerja karyawan dan variabel independen Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja ditemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, serta Kepemimpinan Transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Namun belum ada yang secara khusus mengkaji peran motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebagai variabel mediasi dalam konteks militer. Penelitian ini juga menggarisbawahi tantangan unik yang dihadapi oleh organisasi militer, seperti sumber daya yang terbatas dan budaya organisasi yang kaku, yang dapat menghambat perilaku inovatif.

Fokus penelitian proposal ini adalah konteks khusus dan variabel mediasi yang diusulkan. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif dalam berbagai organisasi telah dibahas dalam penelitian sebelumnya, tetapi tidak ada yang secara khusus mempelajarinya dalam konteks militer terutama di Penerangan Kodam IV/Diponegoro. Penelitian ini juga menguji peran motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebagai variabel mediasi. Ini menambahkan dimensi baru ke penelitian ini. Sebelum ini, penelitian seperti yang dilakukan oleh (Gupta, 2020) dan (Peerzadah & Mufti, 2023) telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi perilaku inovatif melalui elemen seperti motivasi otonom dan pemberdayaan psikologis. Namun, penelitian ini belum menemukan motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam konteks militer.

Selain itu, penelitian ini menekankan motivasi dan inovasi prajurit yang rendah serta kendala yang dihadapi, seperti sumber daya yang terbatas dan budaya organisasi yang kaku. Banyak penelitian telah membahas pentingnya kepemimpinan transformasional dan motivasi untuk mendorong inovasi, tetapi tidak banyak penelitian yang mempelajari secara menyeluruh bagaimana kedua elemen ini berinteraksi satu sama lain dalam konteks militer dengan tantangan unik yang dihadapinya. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan manfaat praktis dengan memberikan saran untuk meningkatkan kinerja dan inovasi melalui program dan kebijakan yang mempromosikan kesejahteraan, pengakuan, dan pengembangan diri prajurit.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan inovasi perilaku prajurit di Penerangan Kodam IV/Diponegoro?
2. Bagaimana pengaruh antara motivasi intrinsik dan inovasi perilaku prajurit di Penerangan Kodam IV/Diponegoro?
3. Bagaimana pengaruh antara motivasi ekstrinsik dan inovasi perilaku prajurit di Penerangan Kodam IV/Diponegoro?
4. Bagaimana pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan inovasi perilaku prajurit pada Penerangan Kodam IV/Diponegoro yang dimediasi oleh motivasi intrinsik?
5. Bagaimana pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan inovasi perilaku prajurit dimediasi oleh motivasi ekstrinsik?

Rumusan masalah ini mencakup pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi perilaku prajurit secara langsung dan tidak langsung. Ini juga mencakup pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi perilaku yang dimediasi oleh motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Studi ini meningkatkan pemahaman kita tentang peran kepemimpinan transformasional dan motivasi dalam mendorong perilaku prajurit untuk berubah, khususnya dalam organisasi militer seperti Penerangan Kodam IV/Diponegoro.

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis tentang bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi inovasi perilaku prajurit pada Penerangan Kodam IV/Diponegoro.
2. Menganalisis tentang bagaimana motivasi intrinsik mempengaruhi inovasi perilaku prajurit pada Penerangan Kodam IV/Diponegoro.
3. Menganalisis tentang bagaimana motivasi ekstrinsik mempengaruhi inovasi perilaku prajurit pada Penerangan Kodam IV/Diponegoro.
4. Menganalisis tentang peran motivasi intrinsik dalam memediasi hubungan antara inovasi dan kepemimpinan transformasional.
5. Menganalisis peran motivasi ekstrinsik dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi perilaku prajurit pada Penerangan Kodam IV/Diponegoro.
6. Menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi perilaku prajurit dimediasi oleh motivasi ekstrinsik.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis:

Diharapkan bahwa penelitian ini diharapkan membawa manfaat teoritis yang signifikan. Secara teoritis, penelitian ini dapat membantu dalam penulisan lebih banyak literatur tentang motivasi, perilaku inovatif, dan kepemimpinan (Nia et al., 2021). Studi ini dapat meningkatkan pemahaman kita tentang bagaimana kepemimpinan dapat mempengaruhi perilaku kreatif prajurit melalui peran motivasi. Selain itu, model teoritis yang diusulkan dapat digunakan sebagai kerangka konseptual untuk penelitian dilakukan dalam berbagai konteks organisasi.

2. Manfaat Praktis:

- 1) Penelitian ini dapat memberi tahu para pemimpin di Penerangan Kodam IV/Diponegoro tentang pentingnya kepemimpinan transformasional dan bagaimana mendorong prajurit untuk melakukan hal-hal baru.
- 2) Studi ini dapat membantu Penerangan Kodam IV/Diponegoro mengembangkan strategi manajemen SDM dan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan motivasi prajurit dan mendorong inovasi perilaku.
- 3) Hasil penelitian dapat membantu organisasi militer lainnya dalam mengembangkan program pengembangan dan pelatihan kepemimpinan yang mendorong kepemimpinan transformasional dan inovasi.
- 4) Hasil penelitian ini juga dapat membantu organisasi non-militer memahami pentingnya kepemimpinan transformasional dan bagaimana prajurit dapat mendorong inovasi perilaku. Mereka juga dapat menggunakan temuan ini untuk mengadopsi praktik terbaik yang sesuai dengan situasi organisasi mereka.
- 5) Penelitian ini dapat membantu pengambil kebijakan membuat kebijakan dan regulasi yang mendukung kepemimpinan transformasional dan motivasi prajurit dalam organisasi militer dan non-militer.

- 6) Selain itu, temuan penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi praktisi dalam mengimplementasikan strategi kepemimpinan yang dapat memfasilitasi budaya inovasi dalam organisasi (Hutabarat et al., 2022).

## **2. Kajian Pustaka**

### **2.1 Telaah Pustaka**

Dalam penelitian ini, beberapa teori digunakan untuk mendukung analisis tentang bagaimana kepemimpinan mempengaruhi perilaku kreatif prajurit dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Berikut adalah teori-teori yang digunakan:

#### **2.1.1 Teori Motivasi (*Motivation Theory*)**

Teori Penentuan Nasib Sendiri (*Self-Determination Theory /SDT*) yang dikembangkan oleh (Deci & Ryan, 1985a) berfokus pada pentingnya mendidik kebutuhan psikologis dasar manusia, yaitu otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial. Dalam konteks penelitian ini SDT dapat digunakan untuk memahami bagaimana pemimpin transformasional dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kebutuhan-kebutuhan tersebut. Pemimpin yang efektif akan mendorong otonomi individu dalam pengambilan keputusan, memberikan umpan balik yang membangun untuk meningkatkan rasa kompetensi, dan membangun hubungan yang kuat antar anggota tim, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik mereka untuk berinovasi. (Deci & Ryan, 1985b)

Dalam konteks kepemimpinan transformasional, SDT menekankan bahwa pemimpin yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis anggota tim akan meningkatkan kualitas motivasi mereka. Ketika anggota tim merasa memiliki otonomi dalam pekerjaan mereka dan merasa kompeten serta terhubung dengan rekan-rekan mereka, mereka lebih cenderung untuk terlibat dalam perilaku inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovasi. Dengan kata lain, kepemimpinan yang mendukung dapat menghasilkan motivasi yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mendorong inovasi dalam organisasi. (Ackerman, 2018)

Lebih lanjut SDT juga menjelaskan bahwa ketika kebutuhan dasar ini tidak terpenuhi, individu dapat mengalami penurunan motivasi dan keterlibatan. Dalam konteks studi kasus di Penerangan Kodam IV/Diponegoro, penting untuk menyalurkan bagaimana lingkungan kerja mendukung atau menyediakan kebutuhan ini. Penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang bagaimana strategi kepemimpinan transformasional dapat diimplementasikan untuk menciptakan budaya inovasi yang kuat dengan memfasilitasi motivasi anggota tim melalui pemenuhan kebutuhan psikologis mereka. (Ryan & Deci, 2000)

#### **2.1.2 Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)**

Kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi anggota untuk berinovasi dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan sumber daya yang dibutuhkan (Istiqhoro et al., 2022). Melalui kepemimpinan yang inspiratif, pemimpin dapat membangun semangat prajurit, meningkatkan kepercayaan diri, dan mendorong mereka untuk bekerja dengan cara yang lebih kreatif dan inovatif, seperti mengeksplorasi ide-ide baru, mengembangkan solusi yang lebih baik, dan menerapkan pendekatan yang unik dalam menyelesaikan masalah (Istiqhoro et al., 2022). Selain itu, motivasi juga memegang peranan penting dalam mendorong perilaku inovatif dan berinisiatif dalam mencari cara-cara baru untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas (Istiqhoro et al., 2022).

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa komitmen pemimpin untuk mendukung dan mempromosikan inovasi dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, yang pada akhirnya mendorong untuk terlibat dalam perilaku inovatif. Sebagai contoh, sebuah studi yang dilakukan di Malaysia menunjukkan bahwa faktor-faktor motivasi, seperti peluang promosi, merupakan prediktor penting dalam perilaku inovatif (Aribowo et al., 2023).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memainkan peran penting dalam mendorong perilaku inovatif prajurit melalui peningkatan motivasi mereka. Dalam hal ini, pemimpin yang efektif harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung ide-ide baru, memberikan akses ke sumber daya yang dibutuhkan, dan secara aktif mendorong anggota untuk berkontribusi dengan cara yang kreatif dan inovatif (Aribowo et al., 2023; Lilian, 2022; Zulbahri et al., 2020).

#### **2.1.3 Motivasi Ekstrinsik (*Extrinsic Motivation*)**

Motivasi ekstrinsik mengacu pada dorongan untuk melakukan sesuatu karena faktor-faktor ekstrinsik, seperti ketidakseimbangan, insentif, atau penghargaan (Ryan & Deci, 2000). Dalam studi terbaru mengenai inovasi di tingkat individu, kelompok, dan organisasi, berbagai faktor yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif telah diidentifikasi

(Fateh et al., 2020). Pada tingkat individu, penelitian menunjukkan bahwa karakteristik kepribadian, motivasi, dan kemampuan kognitif individu merupakan elemen penting yang dapat mempengaruhi timbulnya perilaku inovatif. Salah satu variabel kunci yang diidentifikasi adalah motivasi, yang dapat bersumber baik dari dalam diri individu (motivasi intrinsik) maupun dari luar diri individu seperti motivasi ekstrinsik yang berasal dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di dalam organisasi.

Hasil telaah pustaka menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi ekstrinsik prajurit, yang kemudian dapat mendorong perilaku inovatif prajurit. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Hutabarat et al., 2022), dijelaskan bahwa seorang pemimpin dapat memotivasi pengikutnya melalui gaya kepemimpinan yang berbasis pada kearifan atau diskresi, sehingga memicu munculnya ide-ide dan perilaku inovatif (Ahmadi et al., 2023). Senada dengan hal tersebut, studi yang dilakukan juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, melalui motivasi ekstrinsik tersebut akhirnya dapat mendorong perilaku inovatif.

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan juga menjabarkan bahwa insentif ekstrinsik yang diberikan oleh pemimpin, seperti penghargaan, gaji, dan promosi dapat memicu munculnya motivasi ekstrinsik pada diri prajurit. Prajurit yang termotivasi secara ekstrinsik akan cenderung mengutamakan tujuan-tujuan yang ditetapkan organisasi, termasuk dalam hal berinovasi.

Dengan demikian, berdasarkan temuan-temuan dari berbagai penelitian terkait, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memainkan peran kunci dalam meningkatkan motivasi ekstrinsik, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan perilaku inovatif. (Ariowo et al., 2023; Efendi et al., 2022; Fadillah et al., 2023; Ni'Am et al., 2021).

#### **2.1.4 Motivasi Intrinsik (*Intrinsic Motivation*)**

Motivasi intrinsik merupakan dorongan internal yang kuat untuk melakukan suatu aktivitas karena kesenangan dan kepuasan yang diperoleh. Berbeda dengan motivasi ekstrinsik yang didorong oleh faktor eksternal seperti imbalan atau hukuman, motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki hubungan positif dengan berbagai aspek kinerja, termasuk produktivitas dan inovasi. Individu yang memiliki motivasi intrinsik cenderung lebih kreatif, lebih terlibat dalam tugasnya, dan lebih bersedia untuk mengambil inisiatif.

Dalam konteks kepemimpinan, motivasi intrinsik memainkan peran yang sangat penting. Pemimpin transformasional yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan individu, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik anggota tim. Dengan memberikan otonomi, mengakui kontribusi, dan membangun hubungan yang positif, pemimpin dapat memotivasi anggota tim untuk mencapai potensi maksimal mereka. Motivasi intrinsik yang tinggi pada anggota tim akan berdampak positif pada kinerja organisasi, termasuk peningkatan inovasi.

Berdasarkan telaah pustaka di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik merupakan variabel yang sangat relevan dalam penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif. Penelitian ini diharapkan dapat menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berperan sebagai mediator yang menghubungkan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan motivasi intrinsik anggota tim, yang pada gilirannya akan mendorong mereka untuk berperilaku lebih inovatif.

#### **2.1.5 Perilaku Inovasi (*Innovation Behavior*)**

Perilaku inovasi merujuk pada tindakan dan sikap individu atau kelompok dalam menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, perilaku inovasi sangat penting karena pemimpin yang efektif dapat memfasilitasi lingkungan yang mendukung kreativitas dan eksplorasi ide baru. Menurut (Wang, 2016) kepemimpinan transformasional berperan dalam mendorong perilaku inovatif dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk pengembangan keterampilan kreatif. Pemimpin yang menginspirasi dan memberikan dukungan akan meningkatkan motivasi karyawan untuk berkontribusi dalam proses inovasi, sehingga menghasilkan solusi yang lebih baik bagi organisasi.

Kepemimpinan transformasional juga berfungsi untuk membangun budaya inovasi dalam organisasi. Karakteristik pemimpin transformasional, seperti stimulasi intelektual dan inspirasi motivasi, memungkinkan mereka untuk mendorong anggota tim dalam mengeksplorasi ide-ide baru tanpa takut terhadap kegagalan. Ketika pemimpin

berhasil meningkatkan motivasi intrinsik anggota, mereka cenderung lebih terlibat dalam aktivitas inovatif, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja seluruh organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan tersebut dan memberikan wawasan tentang bagaimana strategi kepemimpinan dapat dioptimalkan untuk mendorong inovasi.

## **2.2 Pengembangan Hipotesis:**

### **2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik**

Kepemimpinan transformasional, sebagaimana didefinisikan oleh (Bass & Avolio, 1994), memiliki potensi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi anggota organisasi. Melalui pengaruh idealis, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Sejalan dengan hal ini, berbagai penelitian, termasuk studi oleh (Darmawan et al., 2023), (Yusuf, 2021), dan (Auliya & Suhana, 2024), secara konsisten menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan di berbagai sektor, seperti perbankan dan koperasi. Peningkatan motivasi intrinsik ini pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa:

*H1: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi intrinsik*

### **2.2.2. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap motivasi ekstrinsik**

Beberapa penelitian telah mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi ekstrinsik anggota organisasi. (Amabile, 1998) berpendapat bahwa pemimpin transformasional dapat menciptakan budaya penghargaan dan pengakuan yang mendorong individu untuk lebih inovatif dan berkontribusi. Senada dengan hal tersebut, (Regiasa, 2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menciptakan budaya yang dihargai, sehingga meningkatkan motivasi ekstrinsik anggota organisasi.

Studi-studi empiris lainnya, seperti penelitian di PT Bank Rakyat Indonesia (Auliya & Suhana, 2024) dan penelitian oleh (Munandar, 2020) juga mendukung temuan ini. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu memberikan insentif dan penghargaan yang sesuai dengan kinerja, sehingga secara signifikan meningkatkan motivasi ekstrinsik karyawan dan pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa:

*H2: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi ekstrinsik*

### **2.2.3. Pengaruh Motivasi intrinsik terhadap perilaku inovasi.**

Penelitian-penelitian terkini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong perilaku inovatif. Deci & Ryan (dalam (Regiasa, 2023)) telah menunjukkan bahwa individu dengan motivasi intrinsik tinggi cenderung lebih kreatif dan inovatif karena mereka menikmati proses pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan temuan (Kusuma & Kurniawan, 2023) yang mengindikasikan bahwa individu yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung mencari cara-cara baru untuk menyelesaikan tugas. Lebih lanjut, (Rahadian & Susanto, 2013) menegaskan bahwa motivasi intrinsik memberikan kontribusi signifikan terhadap perilaku inovatif di berbagai sektor, termasuk pendidikan dan bisnis. Dengan demikian, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa:

*H3: Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap perilaku inovasi.*

### **2.2.4. Pengaruh Motivasi ekstrinsik terhadap perilaku inovasi**

Penelitian menunjukkan bahwa penghargaan ekstrinsik, seperti pengakuan dan insentif, dapat menjadi motivator yang kuat dalam mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja individu. (Eisenberger & Rhoades, 2001) berpendapat bahwa jika digunakan dengan tepat, penghargaan ekstrinsik dapat mendorong individu untuk terus mencari cara baru dalam menyelesaikan tugas. Senada dengan hal tersebut, (Munandar, 2020) menemukan bahwa penghargaan ekstrinsik, khususnya pengakuan, dapat secara signifikan meningkatkan kinerja individu di tempat kerja. (Auliya & Suhana, 2024) juga mengemukakan bahwa insentif eksternal dapat menjadi pendorong bagi individu untuk berinovasi. Analisis (Yusuf, 2021) dalam konteks organisasi lebih lanjut mengkonfirmasi bahwa penggunaan penghargaan ekstrinsik yang efektif dapat merangsang perilaku inovatif di antara anggota tim. Dengan demikian, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa:

*H4: Motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh positif terhadap perilaku inovasi.*

### **2.2.5. Pengaruh Motivasi intrinsik sebagai mediasi antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovasi.**

Penelitian-penelitian terkini secara konsisten menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif. (Darmawan et al., 2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi intrinsik, yang selanjutnya mendorong individu untuk berperilaku lebih inovatif. Senada dengan hal tersebut, (Regiasa, 2023) mengidentifikasi motivasi intrinsik sebagai faktor kunci yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan hasil inovatif dalam organisasi. Sementara itu, (Kusuma & Kurniawan, 2023) lebih lanjut menegaskan peran mediasi motivasi intrinsik dalam meningkatkan kreativitas dan inovasi sebagai respons terhadap gaya kepemimpinan yang inspiratif. Dengan demikian, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa:

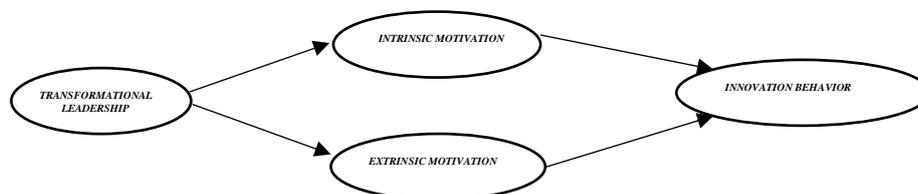
*H5: Motivasi intrinsik memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovasi.*

### 2.2.6. Pengaruh Motivasi ekstrinsik sebagai mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovasi.

Penelitian-penelitian terkini secara konsisten menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berperan penting dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif. (Munandar, 2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi ekstrinsik, yang pada gilirannya mendorong individu untuk berperilaku lebih inovatif. Senada dengan hal tersebut, (Auliya & Suhana, 2024) mengkonfirmasi bahwa insentif eksternal dari pemimpin dapat memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan hasil inovatif di tempat kerja. Analisis (Yusuf, 2021) lebih lanjut menyoroti pentingnya motivasi ekstrinsik sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pencapaian inovatif dalam konteks perusahaan.

*H6: Motivasi ekstrinsik memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovasi.*

### 2.3 Model Penelitian



**Gambar 1 Model Penelitian**

### 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2 Penelitian Terdahulu**

NO	PENELITI	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1	(Gupta, 2020)	Dependen: Inovasi di tingkat karyawan. Independen: Kepemimpinan, Motivasi Kerja (termasuk motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik terintegrasi, dan motivasi ekstrinsik) Moderasi: Motivasi Otonom	Kepemimpinan berhubungan positif terhadap motivasi otonom karyawan, dan inovasi di tingkat karyawan. Motivasi ekstrinsik berhubungan positif dengan inovasi hanya jika nilai penghargaan diintegrasikan ke dalam persepsi seseorang (motivasi ekstrinsik terintegrasi). Selain itu, penelitian ini juga memvalidasi peran mediasi motivasi otonom untuk hubungan kepemimpinan-inovasi.
2	(Mardanov, 2020)	Dependen: Kepuasan karyawan, Kepuasan Kerja, Kinerja, dan Niat untuk Bertahan. Independen: Konteks Organisasi, Motivasi Intrinsik, dan Motivasi Ekstrinsik.	Konteks organisasi memiliki pengaruh terkuat dalam menjelaskan kepuasan karyawan, diikuti oleh motivasi intrinsik. Kepuasan prajurit menjelaskan sebagian besar perubahan dalam kepuasan kerja, kinerja, dan niat untuk bertahan.
3	(Alblooshi et al., 2020)	Dependen: Gaya kepemimpinan dan inovasi meliputi inovasi organisasi, perilaku inovatif karyawan, kreativitas, kemauan menerima dan beradaptasi terhadap perubahan, dan pembelajaran organisasi.	Gaya kepemimpinan yang berbeda memberikan dampak positif terhadap inovasi organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi inovasi radikal atau inkremental, sementara gaya kepemimpinan lainnya

		<p>Independen: <i>Leadership Styles</i> (kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan paternalistik, kepemimpinan wirausaha, kepemimpinan klaster, kepemimpinan perkembangan, kepemimpinan strategis, kepemimpinan integratif, kepemimpinan politik, dan kepemimpinan CEO)</p> <p>Moderasi: Iklim organisasi, pemberdayaan, dukungan inovasi, sumber daya, dan hubungan sosial antar anggota organisasi.</p>	<p>mempengaruhi aktivitas inovasi yang bersifat eksploratif atau eksploitatif.</p> <p>Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan yang rendah hati, dan gaya lainnya ditemukan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi, perilaku inovatif, dan keseluruhan proses inovasi dalam organisasi.</p>
4	(Peerzadah & Mufti, 2023)	<p>Dependen: perilaku kerja inovatif karyawan</p> <p>Independen: kepemimpinan transformasional</p> <p>Moderasi: pemberdayaan psikologis</p>	<p>kepemimpinan transformasional berhubungan positif terhadap perilaku kerja inovatif ilmuwan.</p>
5	(Pires et al., 2023)	<p>Dependen: Prestasi Kerja dan Motivasi Kerja</p> <p>Independen: Kepemimpinan Transformasional</p>	<p>kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja</p>
6	(Putri & Meria, 2022)	<p>Dependen: Kepuasan Kerja</p> <p>Independen: Kepemimpinan Transformasional</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja karyawan (<i>Employee Performance</i>) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja</p>
7	(Karadeniz et al., 2021)	<p>Dependen: Perilaku Kerja Inovatif</p> <p>Independen: <i>Creative Self-Efficacy</i> dan <i>Intrinsic Motivation</i></p>	<p>Intrinsic Motivation berpengaruh positif terhadap <i>Creative Self-Efficacy</i> dan <i>Creative Self-Efficacy</i> berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif</p>
8	(Fathiyah et al., 2022)	<p>Dependen: Kinerja karyawan</p> <p>Independen: Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja</p> <p>Moderasi: Perilaku Kerja Inovatif</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, serta Kepemimpinan Transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif.</p>
9	(Nisrina & Raharja, 2024)	<p>Dependen: Perilaku kerja inovatif</p> <p>Independen: kepemimpinan transformasional</p>	<p>kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dan berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif</p>
10	(Samudi et al., 2023)	<p>Dependen: kinerja pegawai</p> <p>Independen: kepemimpinan, budaya organisasi, dan rotasi kerja</p> <p>Moderasi: Motivasi kerja</p>	<p>Kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, sedangkan variabel rotasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai</p>

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode penelitian verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang mendeskripsi gejala atau peristiwa yang terjadi, dimana gejala atau peristiwa tersebut dapat dinilai dalam bentuk data numerik (Santosa, 2018). Sementara penelitian verifikatif adalah metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Metode ini juga digunakan untuk

menguji pengaruh atau bentuk hubungan sebab akibat dari masalah yang sedang diselidiki atau diajukan dalam hipotesis (Tejada & Punzalan, 2012).

### 3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh anggota Penerangan Kodam IV/Diponegoro, baik prajurit maupun PNS, yang berjumlah 57 orang. Mengingat populasi yang relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sensus atau sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2018). Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan dapat mewakili seluruh karakteristik populasi dan memberikan gambaran yang akurat mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap perilaku inovatif di lingkungan Penerangan Kodam IV/Diponegoro, adapun cara mendapatkan responden penelitian menggunakan instrumen kuesioner *google form* yang disebarakan pada personel Penerangan Kodam IV/Diponegoro dengan skala Likert sebagai alat ukurnya.

### 3.3 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

**Tabel 3 Definisi Operasional dan Indikator Variabel**

No	Variabel	Indikator	Skala
1	Kepemimpinan Transformasional (Avolio & Bass, 1995; Bass & Riggio, 2006)	<p>1. <i>Idealized Influence</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin menjadi teladan bagi bawahannya.</li> <li>- Pemimpin menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi.</li> <li>- Pemimpin memiliki integritas tinggi dan dapat dipercaya.</li> <li>- Pemimpin menunjukkan keyakinan kuat dan mengambil keputusan berani.</li> </ul> <p>2. <i>Inspirational Motivation</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan lebih tinggi.</li> <li>- Pemimpin mengkomunikasikan visi yang menarik dan menantang.</li> <li>- Pemimpin mendorong optimisme dan antusiasme dalam tim.</li> <li>- Pemimpin menetapkan ekspektasi tinggi dan menunjukkan keyakinan mencapai tujuan.</li> </ul> <p>3. <i>Intellectual Stimulation</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi.</li> <li>- Pemimpin menantang asumsi dan cara berpikir tradisional.</li> <li>- Pemimpin memfasilitasi pemecahan masalah secara inovatif.</li> <li>- Pemimpin menghargai ide dan solusi baru dari bawahan.</li> </ul> <p>4. <i>Individualized Consideration</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin memberikan perhatian dan dukungan secara individual kepada bawahan.</li> <li>- Pemimpin mengenali dan menghargai kebutuhan dan potensi masing-masing individu.</li> <li>- Pemimpin memberikan bimbingan pelatihan sesuai kebutuhan individu.</li> <li>- Pemimpin menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan pribadi dan profesional.</li> </ul>	Skala Likert 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju)
2	Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik (Amabile, 1993; Deci & Ryan, 1985b;	<p>1. Motivasi Intrinsik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan Pribadi: Rasa puas yang diperoleh dari melakukan tugas.</li> <li>- Rasa Pencapaian: Perasaan berhasil atau mencapai sesuatu yang berarti melalui usaha sendiri.</li> <li>- Keterlibatan dan Kesenangan: Tingkat keterlibatan dan kesenangan yang diperoleh dari melakukan aktivitas tertentu.</li> </ul>	Skala Likert 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju)

	Ryan & Deci, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minat dan Ketertarikan: Minat pribadi dan ketertarikan terhadap tugas atau pekerjaan yang dilakukan.</li> <li>- Pengembangan Diri: Kesempatan untuk belajar dan berkembang secara pribadi melalui aktivitas yang dilakukan.</li> </ul> <p>2. Motivasi Ekstrinsik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penghargaan Finansial: Insentif keuangan seperti gaji, bonus, atau komisi.</li> <li>- Pengakuan dan penghargaan dari atasan atau organisasi.</li> <li>- Keamanan Kerja: Stabilitas dan keamanan dalam pekerjaan.</li> <li>- Kesempatan Promosi: Peluang untuk promosi dan kemajuan karir.</li> <li>- Fasilitas dan Tunjangan: Manfaat tambahan seperti tunjangan kesehatan, fasilitas kantor, dan cuti berbayar.</li> <li>- Tekanan Eksternal: Tekanan pihak luar seperti keluarga atau kebutuhan ekonomi yang memotivasi individu bekerja keras.</li> </ul>	
3	Perilaku Inovasi (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994; West & Farr, 1989)	<p>1. Penciptaan Ide:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikasi Masalah: Kemampuan untuk mengenali dan mendefinisikan masalah yang membutuhkan solusi inovatif.</li> <li>- Generasi Ide: Kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan kreatif yang dapat memberikan solusi terhadap masalah.</li> <li>- Keberanian Mengemukakan Ide: Keberanian untuk mengemukakan ide-ide baru meskipun mungkin berbeda dari norma atau kebiasaan.</li> </ul> <p>2. Promosi Ide:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikasi Ide: Kemampuan untuk mengomunikasikan ide-ide inovatif kepada orang lain dengan jelas dan efektif.</li> <li>- Kolaborasi dan Pengaruh: Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan mempengaruhi untuk mendukung dan mengadopsi ide-ide inovatif.</li> <li>- Penggalangan Dukungan: Kemampuan untuk menggalang dukungan dari berbagai pihak untuk mewujudkan ide inovatif.</li> </ul> <p>3. Implementasi Ide:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perencanaan dan Pengorganisasian: Kemampuan untuk merencanakan dan mengorganisir langkah-langkah untuk mewujudkan ide inovatif.</li> <li>- Pengambilan Risiko: Kesiapan untuk mengambil risiko yang terkait dengan implementasi ide-ide baru.</li> <li>- Penggunaan Sumber Daya: Kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya secara efektif untuk mengimplementasikan inovasi.</li> <li>- Evaluasi dan Pengembangan: Kemampuan untuk mengevaluasi hasil dari implementasi ide dan melakukan pengembangan lebih lanjut jika diperlukan.</li> </ul> <p>4. Kegigihan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketahanan Terhadap Kegagalan: Kemampuan untuk tetap berusaha meski menghadapi kegagalan atau hambatan.</li> <li>- Dedikasi dan Komitmen: Tingkat dedikasi dan komitmen terhadap proses inovasi dari awal hingga akhir.</li> </ul>	Skala Likert 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju)

### 3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 4. *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 (Ghozali & Latan, 2017).

### 3.4.1 Outer Model (Pengukuran Model)

Outer model digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas indikator dalam merepresentasikan konstruk laten. Evaluasi outer model dilakukan melalui beberapa parameter berikut:

**Tabel 4 Kriteria Output Outer Model**

<b>Output</b>	<b>Kriteria</b>
<i>Convergent Validity</i>	Nilai <i>factor loading</i> >0,70
<b>Output</b>	<b>Kriteria</b>
<i>Discriminant Validity</i>	Nilai korelasi <i>cross loading</i> dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten lain.
<i>Cronbach Alpha</i>	Nilai <i>Cronbach Alpha</i> yang baik memiliki nilai >0,70
<i>Composite Reliability</i>	Nilai <i>Composite Reliability</i> yang baik memiliki nilai >0,70
<i>Variance extracted (AVE)</i>	Nilai AVE >0,5

Sumber: (Mahfud Sholihin, 2021)

### 3.4.2 Inner Model (Struktur Model)

*Inner model* (model struktural) digunakan untuk menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya, atau untuk menguji hipotesis antara variabel. Pengujian dilakukan dengan melihat persentase  $R^2$  untuk variabel laten dependen yang dimodelkan mendapat pengaruh dari variabel laten independen. Stabilitas estimasi ini diuji dengan menggunakan uji t-statistik yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*. Kriteria penafsiran dalam *output inner model* adalah sebagai berikut:

**Tabel 5 Kriteria Output Inner Model**

<b>Output</b>	<b>Kriteria</b>
<i>Model Fit</i>	Nilai <i>Normed Fit Index</i> (NFI) dengan batas <0,8 ( <i>perfect</i> ) dan <0,1 ( <i>fit</i> )
$R^2$ untuk variabel laten endogen	Hasil $R^2$ sebesar >0.75; 0.50; dan 0.25 mengindikasikan bahwa model “Kuat”, “Moderat”, dan “Lemah”
<i>Effect Size</i>	Hasil $F^2$ sebesar >0.35; 0.15; dan 0.02 mengindikasikan bahwa pengaruh “Kuat”, “Moderat”, dan “Lemah”
<i>Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)</i>	Nilai $Q^2$ dapat dihitung dengan rumus $Q^2 = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_n)$ Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa nilai-nilai yang dicari sudah direkonstruksi dengan baik sehingga model mempunyai relevansi prediktif. Sedangkan nilai $Q^2 < 0$ berarti tidak ada relevansi prediktif.
Koefisien parameter dan t-statistik	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan, yang diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i> .

Sumber: (Hair, Hult, Ringle, Sarstedt, et al., 2021)

### 3.4.3 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan menggunakan aplikasi *SmartPLS* dengan tingkat signifikansi sebesar 95% atau  $\alpha = 5\%$  (Ghozali & Latan, 2017). Dasar pengujian hipotesis dilihat pada hasil dari perhitungan *Path Coefisien* pada *inner model* dengan kriteria sebagai berikut:

- Nilai  $p$ -value <0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  atau hipotesis yang diajukan diterima
- Nilai  $p$ -value >0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  atau hipotesis yang tidak diterima.

### 3.4.4 Uji Mediasi

(Mahfud Sholihin, 2021) menjelaskan bahwa uji mediasi dapat dilakukan dengan menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF) melalui rumus sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Nilai pengaruh tidak langsung}}{\text{Nilai pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung}}$$

Adapun hasil hitung dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Nilai VAF  $>80$  berarti variabel memediasi secara penuh
- b. Nilai VAF  $20 - 80$  berarti variabel mediasi parsial
- c. Nilai VAF  $<20$  berarti variabel hampir tidak ada efek mediasi