

1. Pendahuluan

Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas I Tanjung Emas memiliki peran vital dalam dunia pelayaran, khususnya dalam pelayanan kepada masyarakat maritim di bidang perizinan usaha dan kepelabuhan, perkapalan, dan kepelautan. Sebagai garda terdepan pelayanan transportasi laut, Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan dituntut untuk memberikan layanan yang cepat, tepat, dan profesional. Seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat pengguna jasa dan pesatnya perkembangan teknologi di sektor maritim, dibutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang handal, adaptif, serta mampu berinovasi. Inovasi pegawai dalam memberikan pelayanan menjadi kunci dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik yang berorientasi pada kepuasan masyarakat pengguna jasa.

Namun pada kenyataannya, tingkat efektivitas pengawasan oleh pegawai KSOP belum optimal. Berdasarkan data dari Laporan Pelaksanaan Survey Mandiri Persepsi Anti Korupsi dan Survey Persepsi Kualitas Pelayanan periode bulan Januari sampai dengan Maret 2025 pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Tanjung Emas yang dilakukan secara real time melalui Aplikasi 3AS (*Transparent, Informative, Great, Action, Actual and Synergy*) *Case Survey Management System (CSMS)*. Kualitas Pelayanan (Indeks Kepuasan Masyarakat) Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Tanjung Emas secara agregat atau rata-rata memperoleh nilai 3.83 dalam skala 4 atau 17.11 dalam skala 17.50 dengan Kesimpulan bahwa pelayanan public yang diberikan Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Tanjung Emas telah memperoleh kategori Sangat Baik. Namun demikian dari 8 unsur penilaian, respon pelayanan yang dijadikan indikator untuk melihat apakah petugas mampu memberikan respon pelayanan dengan cepat kepada pengguna layanan baik melalui tatap muka langsung, maupun melalui aplikasi layanan daring, petugas mudah dikenali (memakai seragam, tanda pengenalan, dll), petugas melayani dengan ramah (senyum, salam, sapa, sopan, dan santun) memperoleh kategori baik dengan nilai 3.50.

Meskipun secara umum kualitas pelayanan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Tanjung Emas telah memperoleh kategori Sangat Baik, namun hasil survei menunjukkan bahwa pada aspek respon pelayanan, nilai yang diperoleh hanya berada pada kategori Baik dengan skor 3.50. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat celah dalam kecepatan dan kualitas interaksi pegawai terhadap pengguna layanan, baik secara langsung maupun daring. Kondisi ini mencerminkan bahwa inovasi dalam pelayanan, khususnya yang berkaitan dengan responsivitas, keramahan, dan kemudahan identifikasi petugas, masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, diperlukan dorongan untuk meningkatkan kapasitas inovasi pegawai agar mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pelayanan yang lebih cepat, efisien, dan berbasis teknologi.

No	Bulan	Nilai IKM	Jumlah Respon den	Infor masi	Persya ratan	Prosedur/ Alur	Waktu Penveles aian	Tarif/ Biaya	Sarana Prasara na	Respon	Konsultasi dan Pengaduan
1	Januari	3.82	30	3.88	3.94	3.92	3.92	3.92	3.92	3.45	3.51
2	Februari	3.78	25	3.83	3.86	3.86	3.86	3.88	3.90	3.55	3.52
3	Maret	3.90	27	3.98	3.98	4	3.93	3.98	3.93	3.51	3.81
Nilai Agregat		3.83	82	3.90	3.93	3.93	3.90	3.93	3.93	3.50	3.63

Gambar 1. Tabel Hasil Survey IKM

Nilai Persepsi	Nilai Interval	Nilai Konversi	Mutu Pelayanan	Kinerja Unit Pelayanan
1	1,00-2,5996	25,00-64,99	D	Tidak Baik
2	2,60-3,064	65,00-76,60	C	Kurang Baik
3	3,0644-3,532	76,61-88,30	B	Baik
4	3,5324-4,00	88,31-100,00	A	Sangat Baik

Gambar 2. Tabel penilaian Kinerja Unit Pelayanan

Pergantian pimpinan yang terjadi secara cepat di lingkungan Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Tanjung Emas maupun UPT di bawah naungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut dengan masa jabatan yang rata-rata hanya satu tahun, bahkan ada yang hanya tiga hingga enam bulan saja, menimbulkan tantangan tersendiri dalam menjaga kesinambungan program dan inovasi. Kondisi ini berpotensi menghambat proses pembinaan, koordinasi, dan penciptaan budaya kerja yang mendukung inovasi berkelanjutan. Kepemimpinan partisipatif, yang seharusnya mendorong keterlibatan aktif pegawai dalam pengambilan keputusan dan proses inovasi, sulit terwujud secara optimal apabila rotasi pimpinan berlangsung terlalu cepat. Minimnya waktu untuk membangun hubungan kerja yang inklusif dan kolaboratif dapat melemahkan motivasi serta partisipasi pegawai dalam mengembangkan ide-ide baru untuk peningkatan pelayanan.

Hasil studi sebelumnya juga memperlihatkan bahwa kurangnya perhatian dalam pengembangan budaya inovatif dan rendahnya tingkat komitmen organisasional bisa menjadi penyebab utama rendahnya tingkat inovasi pegawai di lingkungan pelabuhan (Waseel et al., 2025a). Kondisi ini menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi yang mendukung inovasi untuk mendorong pegawai agar lebih aktif berinovasi. Oleh karena itu, dengan memperbaiki faktor-faktor tersebut, diharapkan inovasi pegawai di KSOP Tanjung Emas dapat ditingkatkan secara signifikan, guna memperkuat pelayanan dan keamanan pelayaran di wilayah tersebut.

Perkembangan organisasi publik saat ini menuntut peningkatan inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis baik eksternal maupun internal. Kepemimpinan, budaya organisasi, serta komitmen pegawai menjadi faktor utama yang mempengaruhi tingkat inovasi dalam organisasi tersebut. Banyak penelitian sebelumnya yang membahas hubungan antara variabel-variabel tersebut. Misalnya, menurut Riza et al., (2025), kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif terhadap inovasi dan komitmen organisasional, serta budaya organisasi juga dianggap sebagai faktor pendukung utama dalam mendorong inovasi (Cahyadi et al., 2024 ; Renny Anggraeni et al., 2023). Selain itu, pada penelitian lain, Waseel et al., (2025) menyatakan bahwa budaya organisasi yang inovatif dan kepemimpinan yang mendukung pemberdayaan pegawai dapat memperkuat komitmen organisasional, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap tindakan inovatif pegawai. Inovasi pegawai dianggap sebagai kunci untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta daya saing organisasi di tengah persaingan global yang semakin ketat. Dalam konteks organisasi publik, inovasi pegawai memiliki peran penting dalam meningkatkan layanan publik dan pencapaian visi organisasi secara efektif.

Namun, meskipun telah banyak penelitian yang meneliti hubungan antara variabel-variabel tersebut, terdapat beberapa kekurangan yang perlu diatasi. Pertama, sebagian besar penelitian lebih konvensional dan hanya menampakkan hubungan langsung antara variabel-variabel tersebut tanpa memperhatikan peran variabel mediasi secara mendalam. Padahal, dalam kerangka teori manajemen sumber daya manusia dan organisasi, motivasi dan komitmen pegawai seringkali menjadi faktor mediasi yang melatarbelakangi hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan inovasi (Ajzen, 1991). Kedua, penelitian sebelumnya

banyak dilakukan di organisasi sektor swasta maupun di organisasi pemerintahan secara umum tanpa memperhatikan konteks spesifik seperti organisasi pelabuhan atau lembaga pemerintahan di bidang transportasi laut. Padahal, karakteristik dan budaya kerja di sektor ini memiliki nuansa unik yang berbeda dari organisasi lain. Ketiga, sebagian besar studi juga kurang mempertimbangkan aspek pengaruh jangka panjang dan dinamika hubungan antar variabel secara simultan. Dengan tidak adanya model yang komprehensif dan terintegrasi, analisis hubungan tersebut menjadi terbatas, sehingga hasilnya kurang lengkap dan kurang dapat diterapkan secara praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Berdasarkan kekurangan tersebut, maka penting dilakukan penelitian yang berfokus pada konteks organisasi pelabuhan di Indonesia, khususnya di Kantor KSOP Kelas I Tanjung Emas. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih dalam bagaimana pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap inovasi pegawai dengan mempertimbangkan peran mediasi dari komitmen organisasional.

Penelitian ini memiliki keunggulan dalam penggunaan pendekatan model yang komprehensif, yaitu Structural Equation Modeling (SEM), untuk menganalisis hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel secara bersamaan. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang mekanisme pengaruh faktor-faktor internal tersebut terhadap inovasi pegawai dalam konteks organisasi pelabuhan. Selain aspek teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan praktis bagi manajemen Kantor KSOP Kelas I Tanjung Emas dalam mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia dan budaya kerja yang lebih inovatif.

Sejalan dengan perkembangan tersebut, fenomena inovasi di lingkungan organisasi publik saat ini semakin menjadi perhatian. Fenomena tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi yang meliputi gaya kepemimpinan, karakter budaya organisasi, dan tingkat komitmen pegawai. Menurut Mande et al., (2024), budaya organisasi dan komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kepuasan pegawai, menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan kinerja dan inovasi dalam organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini perlu dilakukan agar dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam memahami dinamika dan faktor pendorong inovasi pegawai di organisasi Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan, khususnya dalam konteks Indonesia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Tanjung Emas, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana budaya organisasi dan komitmen organisasional berperan dalam mendorong inovasi pegawai guna meningkatkan kualitas pelayanan publik yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan pengguna jasa. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan maritim.

2. Kajian Pustaka

2.1 Grand Theory

Dalam suatu penelitian, landasan teori atau grand theory memiliki peran penting sebagai kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antar variabel serta memberikan pijakan ilmiah dalam memahami fenomena yang diteliti. Pemilihan teori yang tepat akan membantu peneliti menjelaskan secara sistematis bagaimana dan mengapa suatu perilaku atau gejala terjadi dalam konteks tertentu. Dalam penelitian ini, teori yang digunakan sebagai grand

theory adalah Theory of Planned Behavior (TPB) yang dikembangkan oleh (Ajzen, 1991), karena teori ini relevan untuk menjelaskan perilaku inovatif pegawai sebagai suatu tindakan yang dipengaruhi oleh sikap, norma sosial, dan persepsi kontrol terhadap kemampuan diri.

Teori Perilaku Terencana (Theory of Planned Behavior/TPB) yang dikembangkan oleh Ajzen, (1991) menjelaskan bahwa niat individu untuk melakukan suatu perilaku dipengaruhi oleh tiga komponen utama, yaitu sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku. Dalam konteks organisasi, TPB digunakan untuk memahami bagaimana pegawai membentuk niat untuk bertindak inovatif. Pegawai yang memiliki sikap positif terhadap inovasi, merasa didukung oleh lingkungan sosialnya, dan meyakini bahwa mereka mampu melakukannya, cenderung memiliki intensi tinggi untuk berinovasi. Oleh karena itu, inovasi pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis dan sosial yang membentuk niat dan tindakan mereka.

Dalam konteks organisasi, perilaku inovatif pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, dan komitmen organisasional. Kepemimpinan partisipatif menciptakan ruang dialog dan pemberdayaan, sehingga memperkuat norma subjektif dan kontrol perilaku yang dirasakan pegawai. Budaya organisasi yang mendukung inovasi juga membentuk sikap positif terhadap perubahan dan eksperimen. Sementara itu, komitmen organisasional, khususnya komitmen afektif dan normatif, memperkuat niat pegawai untuk tetap berkontribusi dan berinovasi dalam jangka panjang. Ketiganya secara sinergis memperkuat faktor dalam TPB yang mendorong niat dan perilaku inovatif pegawai.

Kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi yang mendukung merupakan dua elemen penting yang dapat menciptakan iklim psikologis positif sebagaimana digambarkan dalam SDT. Pemimpin yang memberikan ruang bagi keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan akan meningkatkan rasa otonomi dan keterlibatan pegawai. Demikian pula, budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan pembelajaran akan memperkuat perasaan kompeten dan terhubung secara emosional dengan organisasi.

Sedangkan untuk menjelaskan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi Three-Component Model of Organizational Commitment yang dikembangkan oleh (Meyer & Allen, 1991), menjadi dasar teori yang membagi komitmen organisasional ke dalam tiga dimensi, yaitu:

1. *Affective commitment* (komitmen afektif): adalah merupakan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan seseorang terhadap organisasinya.;
2. *Continuance commitment* (komitmen keberlanjutan): adalah merupakan persepsi terhadap kerugian jika meninggalkan organisasi;
3. *Normative commitment* (komitmen normatif): adalah rasa kewajiban moral seseorang untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Dalam penelitian ini, dimensi yang paling relevan adalah komitmen, karena kontribusi aktif dan perilaku inovatif pegawai bisa dicapai jika ada keterikatan emosional pegawai kepada organisasi. Model kepemimpinan yang mendukung dan budaya organisasi yang membangun rasa memiliki serta penghargaan terhadap pegawai akan memperkuat komitmen pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, bahwa komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap inovasi pegawai, sebagaimana dijelaskan dalam *Self Determination Theory* dan Three-Component Model of Organizational Commitment. Sehingga landasan konseptual yang kuat dan komprehensif dalam penyusunan kerangka penelitian ini adalah kombinasi dari kedua teori ini, terutama dalam sektor pelayanan publik pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan yang pada umumnya memiliki karakteristik struktural birokratis dan fungsi pelayanan kepada masyarakat yang strategis.

2.2 Konsep Variabel

2.2.1. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan suatu organisasi. Pemimpin partisipatif dalam prakteknya tidak hanya memberikan arahan saja, namun juga memberikan ruang dan kepercayaan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat, menyelesaikan masalah, dan berkontribusi terhadap keputusan-keputusan internal organisasi. Menurut Somech, (2006), kepemimpinan partisipatif mendorong munculnya rasa tanggung jawab kolektif dan meningkatkan kepuasan kerja serta efektivitas tim.

Riza et al., (2025), menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif secara signifikan dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi intrinsik pegawai, karena pegawai merasa diakui dan dihargai kontribusinya dalam proses organisasi. Gaya kepemimpinan ini juga terbukti memperkuat budaya inovatif dalam organisasi, terutama di sektor publik yang membutuhkan kolaborasi multidisipliner. Dalam konteks Kantor KSOP, pemimpin yang melibatkan partisipasi diperlukan untuk menggantikan pola komunikasi yang kaku dan menciptakan suasana kerja yang lebih kreatif dan fleksibel.

2.2.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma dan kepercayaan yang dipegang bersama oleh anggota organisasi, yang membentuk pola pikir, cara berperilaku, dan berinteraksi dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi yang positif berdampak pada terciptanya situasi kerja yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan efisiensi, serta menumbuhkan loyalitas pegawai terhadap tujuan bersama yang ditetapkan organisasi (Cameron & Quinn, 2019).

Menurut Naranjo-Valencia et al., (2011), budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovasi, terutama jika nilai-nilai organisasi mendorong keberanian untuk mengambil risiko, pembelajaran yang berkelanjutan, dan keterbukaan terhadap perubahan. Dalam lingkup kerja pelabuhan dan dunia maritim, kepatuhan terhadap regulasi, budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan atau inovasi menjadi faktor utama dalam mendorong pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan untuk tidak sekadar bekerja secara prosedural saja, namun juga memberikan solusi kreatif terhadap permasalahan-permasalahan keselamatan dan keamanan pelayaran yang timbul.

2.2.3. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan tingkat keterikatan pegawai secara psikologis terhadap organisasi, yang dapat dilihat dalam keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan memberikan sumbangsih secara optimal. Menurut Meyer & Allen, (1991), komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu: *affektif commitment* (berdasarkan keterikatan emosional), *continuance commitment* (berdasarkan pertimbangan rasional terhadap biaya dan manfaat), dan *normative commitment* (berdasarkan perasaan kewajiban moral dan etika).

Dalam konteks inovasi, *affektif commitment* menjadi dimensi yang paling berpengaruh, karena pegawai yang memiliki keterikatan emosional lebih cenderung memiliki rasa memiliki terhadap organisasi dan lebih terdorong untuk menciptakan perbaikan terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tidak hanya menyelesaikan tugas saja, namun juga mencari cara untuk meningkatkan efektivitas kerja dan hasil layanan. Studi oleh Jaros, (2007) menunjukkan bahwa komitmen afektif berkorelasi positif terhadap perilaku inovatif dan proaktif di tempat kerja.

2.2.4. Inovasi Pegawai

Inovasi pegawai merupakan kemampuan dan kemauan seseorang dalam menghasilkan dan menerapkan ide, gagasan, proses, atau pendekatan baru yang dirancang untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Dalam sektor publik, inovasi pegawai memiliki peran

penting dalam rangka merespons kompleksitas kebijakan organisasi, tuntutan transparansi, dan efisiensi dalam pelayanan (Anderson et al., 2014).

Menurut Damanpour, (2018), inovasi pada tingkat individu pegawai berkaitan erat dengan dukungan organisasi, seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, serta keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Di lingkungan birokrasi seperti Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan, struktur hierarkis dan aturan yang kaku seringkali menghambat inovasi pegawai. Oleh sebab itu, sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan ruang kerja yang mendukung kebebasan untuk berpikir, improvisasi, dan penerimaan terhadap ide-ide baru.

2.3 Penelitian Terdahulu

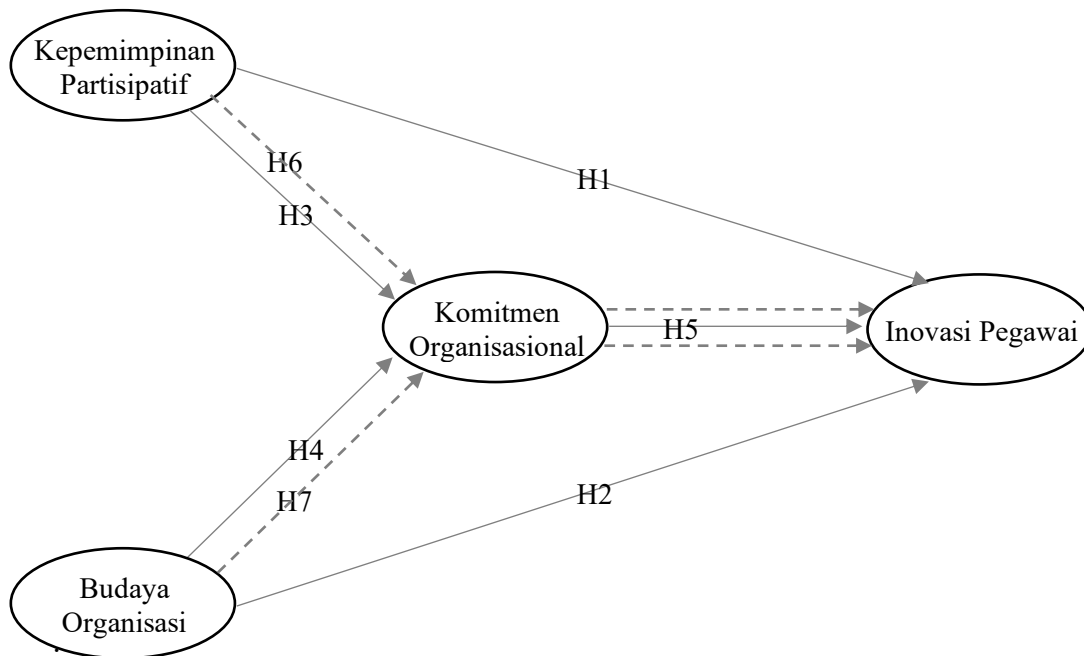
Tabel 3. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti & Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Riza et al., (2025)	1. Kepemimpinan Partisipatif 2. Budaya Organisasi 3. Inovasi 4. Komitmen Organisasional 5. Kinerja Organisasi	Kepemimpinan partisipatif secara positif mempengaruhi inovasi dan komitmen organisasional, sementara budaya organisasi juga berkontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi. Inovasi berfungsi sebagai mediator dalam hubungan ini, memperkuat dampak kepemimpinan dan budaya terhadap kinerja.
2	Cahyadi et al., (2024)	1. Budaya Organisasi 2. Inovasi; <i>innovative culture</i> 3. Kinerja organisasi	Budaya inovatif berpengaruh positif terhadap kesehatan organisasi dan kinerja. Setiap hipotesis mengindikasikan bahwa penerapan budaya inovatif dapat meningkatkan kolaborasi internal dan kualitas eksekusi, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi operasional organisasi publik.
3	Anggraeni et al., (2023)	1. Budaya Organisasi 2. Kompetensi Pegawai 3. Kinerja Inovatif	Budaya organisasi dan kompetensi pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif di lingkungan pemerintahan. Penelitian ini menekankan pentingnya menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan meningkatkan kompetensi pegawai untuk mencapai hasil yang optimal.
4	Waseel et al., (2025)	1. Kepemimpinan Empowering 2. Budaya Kolaboratif 3. Komitmen 4. Inovasi	Kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap budaya kolaboratif dan komitmen organisasional, yang pada gilirannya mendorong inovasi frugal. Penelitian ini menyoroti pentingnya kepemimpinan yang memberdayakan untuk menciptakan lingkungan inovatif yang efektif.
5	Mande et al., (2024)	1. Budaya Organisasi 2. Komitmen Organisasional 3. Motivasi	Budaya organisasi dan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan serta dosen di Universitas Muhammadiyah Palu.

		4. Kepuasan Kerja	Penelitian ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan individu. terhadap kepuasan kerja
--	--	-------------------	--

2.4 Model Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya terkait dengan Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Inovasi, maka penelitian ini menggunakan model sebagai berikut :



Gambar 1. Model Penelitian

2.5 Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini memiliki fokus pada kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap inovasi pegawai Kantor Kesyahbandaran Kelas I Tanjung Emas, dan mengkaji lebih dalam bagaimana peran komitmen organisasional terhadap inovasi pegawai serta peran mediasi antara kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap inovasi pegawai. Berikut adalah hipotesis yang menjadi dasar penelitian:

2.5.1 Pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap inovasi pegawai

Kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong keterlibatan aktif pegawai dalam proses pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan perumusan ide-ide baru, sehingga mendorong munculnya rasa tanggung jawab kolektif dan meningkatkan kepuasan kerja serta efektivitas tim (Somech, 2006). Riza et al., (2025), menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif secara signifikan dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi intrinsik pegawai, karena pegawai merasa diakui dan dihargai kontribusinya dalam proses organisasi. Gaya kepemimpinan ini juga terbukti memperkuat budaya inovatif dalam organisasi, terutama di sektor publik yang membutuhkan kolaborasi multidisipliner. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap inovasi pegawai

2.5.2 Pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi pegawai

Budaya organisasi yang positif berdampak pada terciptanya situasi kerja yang

mendorong inovasi, kolaborasi, dan efisiensi, serta menumbuhkan loyalitas pegawai terhadap tujuan bersama yang ditetapkan organisasi (Cameron & Quinn, 2019). Menurut Naranjo-Valencia et al., (2011), budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovasi, terutama jika nilai-nilai organisasi mendorong keberanian untuk mengambil risiko, pembelajaran yang berkelanjutan, dan keterbukaan terhadap perubahan. Penelitian terkini oleh Khan et al., (2025) menunjukkan bahwa budaya yang menekankan kolaborasi, adaptabilitas, dan pemberdayaan karyawan secara signifikan meningkatkan inovasi. Studi ini menemukan bahwa faktor budaya memiliki dampak yang lebih langsung. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap inovasi pegawai

2.5.3 Pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasional

Kepemimpinan partisipatif akan menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi, penghargaan, dan komunikasi dua arah, yang dapat menumbuhkan rasa memiliki dan keterikatan emosional pegawai kepada organisasi (Riza et al., 2025). Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dan dukungan psikologis yang diberikan oleh pemimpin akan menumbuhkan loyalitas yang tinggi dan komitmen afektif yang lebih dominan. Menurut Riza et al., (2025) melalui penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa ketika pimpinan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dan mendorong partisipasi aktif, maka tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi cenderung meningkat. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

2.5.4 Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma dan kepercayaan yang dipegang bersama oleh anggota organisasi, yang membentuk pola pikir, cara berperilaku, dan berinteraksi dalam lingkungan kerja (Cameron & Quinn, 2019). Budaya organisasi yang positif berdampak pada terciptanya situasi kerja yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan efisiensi, serta menumbuhkan loyalitas pegawai terhadap tujuan bersama yang ditetapkan organisasi (Cameron & Quinn, 2019).

Penelitian terbaru oleh Dirwan et al., (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai di sektor pelayanan publik. Budaya kerja yang bersifat terbuka, partisipatif, dan inovatif mendorong pegawai untuk merasa lebih terikat dan loyal terhadap instansi tempat mereka bekerja. Hasil penelitian ini juga menekankan bahwa nilai-nilai bersama yang kuat mendorong keterlibatan jangka panjang dan menurunkan niat untuk berpindah kerja. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

2.5.5 Pengaruh komitmen organisasional terhadap inovasi pegawai

Menurut Meyer & Allen, (1991), komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu: *affektif commitment* (berdasarkan keterikatan emosional), *continuance commitment* (berdasarkan pertimbangan rasional terhadap biaya dan manfaat), dan *normative commitment* (berdasarkan perasaan kewajiban moral dan etika). Dalam kaitannya dengan inovasi, komitmen afektif memiliki pengaruh yang paling kuat. Komitmen jenis ini mendorong pegawai untuk tidak hanya menyelesaikan tugas secara rutin, tetapi juga mencari cara yang lebih baik dan lebih efektif dalam pelaksanaan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan Riza et al., (2025) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara komitmen organisasional dengan inovasi pegawai. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasional, semakin besar pula kemungkinan pegawai untuk terlibat dalam inovasi. Peningkatan komitmen organisasional akan mendorong pegawai

untuk lebih inovatif dalam melakukan pekerjaannya, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan inovasi di lingkup organisasi. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H5: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap inovasi pegawai.

2.5.6 Pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap inovasi pegawai melalui komitmen organisasional

Dalam penelitiannya Riza et al., (2025) menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa ketika pimpinan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dan mendorong partisipasi aktif, maka tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi cenderung meningkat. Hasil penelitian juga menyatakan bahwa tingkat komitmen organisasional yang tinggi akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengembangkan inovasi. Artinya, pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih termotivasi untuk mendukung dan berkontribusi pada inovasi-inovasi yang dilakukan oleh institusi.

Kemudian dalam penelitiannya, Waseel et al., (2025) mengonfirmasi bahwa komitmen organisasional berperan sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan pemberdayaan (*empowering leadership*) dan inovasi frugal dalam sektor layanan publik. Temuan dalam penelitian mereka menyatakan bahwa kepemimpinan yang bersifat partisipatif memperkuat komitmen, dan komitmen tersebut mendorong perilaku inovatif pegawai. Peran mediasi komitmen organisasional penting untuk menjelaskan mekanisme internal psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku inovatif. Pegawai yang merasa dihargai dan memiliki hubungan emosional yang kuat dengan organisasi akan terdorong untuk memberikan kontribusi lebih dalam bentuk gagasan, solusi baru, atau perbaikan sistem kerja. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H6 : Komitmen organisasional memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap inovasi pegawai

2.5.7 Pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi pegawai melalui komitmen organisasional

Penelitian yang dilakukan oleh Dirwan et al., (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai di sektor pelayanan publik. Budaya kerja yang bersifat terbuka, partisipatif, dan inovatif mendorong pegawai untuk merasa lebih terikat dan loyal terhadap instansi tempat mereka bekerja. Dan penelitian yang dilakukan Riza et al., (2025) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara komitmen organisasional dengan inovasi pegawai. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasional, semakin besar pula kemungkinan pegawai untuk terlibat dalam inovasi.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Setiawan et al., (2024) menyatakan bahwa budaya organisasi mungkin mempengaruhi inovasi tidak secara langsung, tetapi melalui pengaruhnya terhadap tingkat komitmen organisasi. Hasil penelitian mendukung ini, meskipun pengaruh langsung budaya organisasi terhadap inovatif behavior tidak signifikan, pengaruh tidak langsung melalui komitmen cukup kuat dan signifikan. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H7 : Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi pegawai

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi

Populasi merujuk pada area umum yang terdiri dari objek atau subjek dengan kualitas dan sifat tertentu. Karakteristik ini ditentukan oleh peneliti untuk tujuan penelitian dan digunakan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan (Sugiyono, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Tanjung Emas yang berjumlah 165 pegawai.

3.2 Sampel dan Teknik Pengambilan

Sampel merupakan segmen dari populasi yang memiliki sifat tertentu dan dipandang dapat melambangkan keseluruhan populasi dalam suatu studi (Sugiyono, 2018). Namun, dalam studi ini, karena ukuran populasi yang terbatas dan bisa dijangkau secara keseluruhan, oleh karena itu, cara pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sampling jenuh. Sampling jenuh yaitu metode di mana semua anggota dalam populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2018). Oleh karena itu, seluruh pegawai di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas I Tanjung Emas, yang berjumlah 165 individu, diambil sebagai sampel dalam penelitian ini. Teknik ini dipilih untuk mendapatkan data yang lebih komprehensif, tepat, dan mewakili sesuai dengan tujuan penelitian.

3.3 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel independen, variabel dependen dan variabel mediasi. Variabel independen terdiri dari Kepemimpinan Partisipatif (X1) dan Budaya Organisasi (X2). Variabel Mediasi yaitu Komitmen Organisasional (Z). Variabel dependen yaitu Inovasi Pegawai (Y). Berikut ini adalah tabel definisi operasional dalam penelitian ini :

Tabel 4. Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kepemimpinan Partisipatif (X1)	Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mendorong keterlibatan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, mendukung kolaborasi, dan memfasilitasi diskusi terbuka dalam menyelesaikan masalah. (Somech, 2006)	1. Partisipasi dalam pengambilan keputusan (<i>Participation in decision-making</i>) 2. Keterbukaan terhadap ide (<i>Openness to input</i>) 3. Delegasi kewenangan (<i>Delegation of authority</i>) 4. Dukungan terhadap inisiatif bawahan (<i>Support for subordinates' initiative</i>) 5. Komunikasi dua arah (<i>Two-way communication</i>)	Likert 1-5
Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma dan kepercayaan yang dipegang bersama oleh anggota organisasi, yang membentuk pola pikir, cara berperilaku, dan berinteraksi dalam lingkungan kerja. (Cameron & Quinn, 2019).	Budaya Klan (<i>Clan Culture</i>) Budaya Adhokrasi (<i>Adhocracy Culture</i>) Budaya Pasar (<i>Market Culture</i>) Budaya Hierarki (<i>Hierarchy Culture</i>)	Likert 1-5

Inovasi Pegawai (Y)	Inovasi pegawai (employee innovation) adalah proses yang mencakup penciptaan, promosi, dan implementasi ide-ide baru yang berguna dalam konteks pekerjaan atau organisasi. (Anderson et al., 2014).	1. Idea Generation (<i>Penciptaan Ide</i>) 2. Idea Promotion (<i>Promosi Ide</i>) 3. Idea Realization (<i>Implementasi Ide</i>)	Likert 1-5
Komitmen Organisasional (Z)	Komitmen organisasional merupakan tingkat keterikatan pegawai secara psikologis terhadap organisasi, yang dapat dilihat dalam keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan memberikan sumbangsih secara optimal. (Meyer & Allen, 1991)	1. <i>Affective Commitment</i> (Komitmen Afektif) 2. <i>Continuance Commitment</i> (Komitmen Berkelanjutan) 3. <i>Normative Commitment</i> (Komitmen Normatif)	Likert 1-5

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dipergunakan di penelitian ini yakni survei melalui penggunaan kuesioner tertutup untuk menjadi instrumen. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator operasional tiap variabel. Skala tipe Likert adalah instrumen psikometri yang banyak digunakan untuk mengukur sikap, opini atau persepsi dalam konteks penelitian (Koo & Yang, 2025). Pertanyaan dikuesioner ini merupakan pertanyaan tertutup yang dirancang melalui penggunaan skala likert guna mendapatkan data diberi skor atau nilai, untuk kategori pertanyaan yang memiliki jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju dengan memberikannya simbol check $\checkmark$ di satu kolom nilai saja yang dinilai sangat mewakili keadaan atau situasi. Merujuk pada Sugiyono, (2013) Skala Likert kerap dipergunakan untuk membuat kuesioner yakni skala yang memuat lima tingkat preferensi jawaban sebagai berikut: Sangat tidak setuju (STS) = 1, Tidak setuju (TS) = 2, Kurang Setuju (KS) = 3, Setuju (S) = 4, Sangat Setuju (SS) = 5 .

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis *Partial Least Square* (PLS) berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang diolah menggunakan *software SmartPLS* versi 3. Dalam teknik analisis data dengan menggunakan Partial Least Square (PLS) yang dijalankan dengan menggunakan *software Smart PLS* versi 3. PLS adalah salah satu cara untuk menyelesaikan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dalam konteks ini lebih diutamakan dibandingkan dengan metode SEM yang lain. SEM memiliki tingkat fleksibilitas lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti pada ilmu sosial.

Partial Least Square (PLS) juga dapat mengkonfirmasi teori dan juga dapat menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Selain itu PLS juga dipakai guna mengkonfirmasi teori, sehingga pada penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk menganalisis data. PLS dapat juga dipakai untuk menunjukkan apakah terdapat hubungan antara variabel laten. Walaupun pendekatan ini mengulang jumlah variabel manifest atau indikator, namun demikian pendekatan ini mempunyai keuntungan karena model ini bisa

diestimasi dengan algoritma standar PLS (Ghozali, 2016).

Sedangkan untuk mengetahui peran mediasi variabel kepuasan kerja dalam hubungan antara variabel independen (misalnya servant leadership atau motivasi) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai), digunakan teknik *Variance Accounted For* (VAF).

3.5.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya (Subhaktiyasa, 2024). Uji validitas bertujuan untuk mengukur ketepatan pernyataan dalam kuesioner, sedangkan uji reliabilitas mengukur konsistensi hasil data. Validitas mencakup uji validitas konvergen, sedangkan reliabilitas meliputi composite reliability serta *Cronbach's alpha*. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan indikator evaluasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah meliputi:

1. *Convergent Validity*

Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas atas indikator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Nilai yang direkomendasikan adalah $> 0,7$ pada model penelitian yang relative sudah banyak diteliti

2. *Discriminant Validity*

Nilai *discriminant validity* adalah nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui nilai diskriminan dalam suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai *loading* konstruk yang dituju dengan nilai *loading* konstruk yang lain

a. *Fornell-Larcker Criterion*

Discriminant validity dinyatakan memadai jika nilai akar kuadrat AVE (*Average Variance Extracted*) dari suatu konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.

$\sqrt{AVE(X)} > \text{korelasi X dengan konstruk lain}$

b. *Cross Loadings*

Validitas discriminant dapat diuji dengan melihat nilai loading setiap indikator terhadap konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain. Dengan syarat Loading indikator pada konstruknya sendiri harus lebih tinggi dibanding loading pada konstruk lain.

3. *Reliability*

Reliability menunjukkan seberapa konsisten indikator (pertanyaan) mengukur konstruk (variabel laten). Artinya, jika pengukuran diulang, hasilnya akan tetap stabil.

a. *Cronbach's Alpha*

Digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam satu variabel atau konstruk saling berkorelasi dan mengukur hal yang sama secara konsisten. Batas minimal ≥ 0.70 .

Rumus *Composite Reliability*

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

α = *Cronbach's Alpha* (nilai reliabilitas)

k = jumlah item atau indikator

σ_i^2 = varians dari masing-masing item

σ_t^2 = varians total skor (gabungan semua item)

b. *Composite Reliability*

Berfungsi seperti *Cronbach's Alpha*, tapi lebih akurat karena mempertimbangkan kontribusi (loading) masing-masing indikator, bukan mengasumsikan bahwa semua indikator memiliki reliabilitas yang sama. Batas minimal ≥ 0.70 (*reliable*).

Rumus *Composite Reliability*

$$CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum (1 - \lambda^2)}$$

Keterangan :

λ : *outer loading* setiap indikator

$\sum \lambda$: jumlah *outer loading*

$\sum (1 - \lambda^2)$: jumlah *error variance*

3.5.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Inner Model*)

Evaluasi pada model struktural (*inner model*) dilaksanakan melalui cara mengukur nilai R-square pada variabel dependen dan koefisien jalur (*path coefficient*) pada variabel independen. Signifikansi hubungan ini kemudian dianalisis menggunakan nilai t-statistik dari masing-masing jalur (Sugiyono, 2013).

1. *R-square* dipergunakan dalam menunjukkan sebesar apa sumbangsih pengaruh variabel bebas pada variabel terikat. Nilai R^2 sejumlah 0,67 dikategorikan kuat, 0,33 tergolong sedang, serta 0,19 dianggap lemah. *R-square Adjusted* menggambarkan sebesar apa pengaruh nyata dari variabel bebas pada variabel terikat. Nilai yang berubah ini juga bisa menunjukkan pengaruh substantif dari variabel laten bebas pada variabel laten terikat.
2. *Q-square* menunjukkan relevansi prediktif dari model struktural dalam SEM PLS. Nilai ini mengukur sejauh mana variabel dependen dapat diprediksi secara akurat oleh model. Jika $Q^2 > 0$, model dianggap mempunyai relevansi prediktif; $Q^2 > 0,25$ menandakan relevansi sedang, dan $Q^2 > 0,50$ berarti relevansi yang kuat. Jika $Q^2 \leq 0$, maka model tidak mempunyai kemampuan prediktif yang baik.
3. *Model Fit*
Model fit adalah ukuran statistik untuk menunjukkan kesesuaian antara data aktual dan model teoritis.
 - a. *SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)*
Digunakan untuk mengukur selisih rata-rata antara matriks kovarians yang diobservasi dan matriks kovarians yang diprediksi oleh model. Dengan nilai $SRMR \leq 0,10 \rightarrow$ Masih dapat diterima (*acceptable fit*)
 - b. *NFI (Normed Fit Index)*
Dengan membandingkan chi-square model struktural dengan chi-square model null (model tanpa hubungan antar konstruk). Ini menunjukkan peningkatan kecocokan model dibanding model tanpa struktur. Dengan nilai $NFI \geq 0,90 \rightarrow$ Memenuhi Kriteria (*good fit*)
4. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada SEM-PLS untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel laten. Hasil pengujian dilihat dari nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*, dengan kriteria bahwa hipotesis diterima jika nilai $t > 1,96$ atau $p-value < 0,05$, yang menunjukkan bahwa hubungan antar variabel signifikan secara statistik. Arah hubungan ditentukan berdasarkan nilai koefisien jalur, di mana nilai positif menunjukkan pengaruh positif, dan nilai negatif menunjukkan pengaruh negatif. Dengan demikian, pengujian ini memberikan dasar kuantitatif untuk menyimpulkan apakah hubungan yang diajukan dalam model penelitian didukung oleh data empiris.

5. *Variant Accounted Factor* (VAF)

Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk model struktural yang kompleks, memiliki jumlah sampel relatif kecil, dan digunakan untuk pengujian hubungan antar variabel laten, baik dalam bentuk langsung maupun tidak langsung (mediasi). ntuk mengetahui peran mediasi variabel komitmen organisasional dalam hubungan antara variabel independen (kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi) terhadap variabel dependen (inovasi pegawai), digunakan teknik Variance Accounted For (VAF).

VAF dihitung dengan rumusberikut (Hayes & Preacher, 2014):

$$\text{VAF} = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Total Effect}} \times 100\%$$

Kriteria interpretasi VAF dilakukan berdasarkan kriteria sebagai berikut (Hadi & Abdullah, 2016)

VAF < 20%: tidak ada efek mediasi.

20% ≤ VAF ≤ 80%: mediasi parsial.

VAF > 80%: mediasi penuh (full mediation).

Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi besaran kontribusi mediasi secara kuantitatif dalam memengaruhi hubungan antar variabel, yang memberikan penjelasan lebih mendalam terhadap peran variabel mediasi dalam model konseptual.