

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lembaga publik merupakan sarana untuk memastikan kinerja pelayanan publik selaras dengan asas umum pemerintahan yang baik, dan berguna untuk melindungi setiap warga negara dari penyalahgunaan kekuasaan dalam pemerintahan (Hartono, 2018). Oleh karena itu lembaga sektor publik memiliki peranan yang sangat penting bagi masyarakat (Demircioglu dan Audretch, 2017). Kepuasan masyarakat menjadi prioritas organisasi publik, namun masalah yang kerap terjadi adalah formasi yang tidak konsisten, sehingga menyebabkan kegagalan pada efisiensi sistem pelayanan (Pete Devon *et.al.*, 2019). Pernyataan ini sesuai dengan siaran pers oleh Sekretaris Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) yang dilakukan di Jakarta (2/5/2019) mengenai Diskusi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Standar PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) dengan beberapa *stakeholder*, bahwa pemerintah seharusnya sanggup untuk senantiasa melakukan perbaikan yang meliputi standar pelayanan, sarana, dan prasarana, maklumat pelayanan dan inovasi pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam siaran pers ini, Sekjen KKP sebagai organisasi publik menghimbau agar para Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat memegang teguh prinsip pelayanan publik agar dapat mematuhi dan melaksanakannya dengan baik.

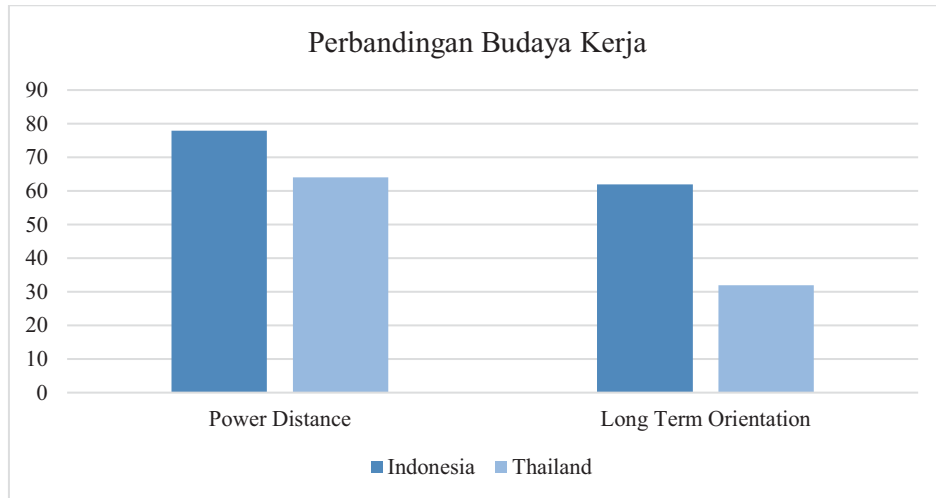
Beberapa tantangan lain bagi ASN dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik terdapat pada terhambatnya identifikasi yang terbatas pada biaya dan manfaat dari proses inovasi individu dan organisasi publik (Bos-Nehles *et.al.*, 2016). Pegawai organisasi publik cenderung hanya menggunakan sumber daya yang telah ada untuk menciptakan suatu kondisi inovatif yang dijelaskan oleh pemimpin utama dalam struktur organisasi tersebut yaitu sistem politik. Di Indonesia sendiri kerap terjadi budaya paternalistik pada organisasi publik dimana kehendak pemimpin harus dilaksanakan, apabila tidak dilaksanakan akan dianggap sebuah pembangkangan yang berakibat buruk pada jabatan para bawahannya (Rizal *et.al.*,

2018). Maka, pada akhirnya kondisi ini menciptakan keterbatasan dalam memberikan sebuah *output* inovasi yang kreatif.

Untuk mengatasi segala kekurangan dalam hal pelayanan publik dan memenuhi kebutuhan publik maka inovasi dianggap suatu hal yang harus ada dalam organisasi publik karena berhubungan langsung dengan peningkatan kualitas pelayanan publik, bahkan peran inovasi publik juga dapat sebagai pemecahan masalah yang ada (De Vries *et.al.*, 2016). Oleh karena itu organisasi publik dituntut untuk memberikan inovasi dalam memberikan pelayanan dan mengerahkan segala upaya untuk tetap tumbuh lebih baik dan agar dapat tetap bertahan dalam berbagai kondisi (Khorakian *et.al.*, 2019). Inovasi hanya dapat dilaksanakan ketika sebuah inovasi tersebut dapat berkontribusi dalam peningkatan nilai publik seperti efisiensi, efektifitas, dan kesesuaian untuk tujuan tata kelola pelayanan publik (Hartley, 2005). Dalam hal ini perilaku kerja inovatif sangat diperlukan karena memberikan peran penting dalam inovasi pegawai organisasi publik (Khorakian *et.al.*, 2019).

Afsar *et.al.* (2017) melakukan penelitian pada rumah sakit milik pemerintah di Thailand. Artikel jurnal ini berjudul “*Do nurses display innovative work behaviour when their values match with hospitals’ values?*”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pegawai (perawat) lebih menunjukkan perilaku kerja inovatif ketika merasakan kecocokan dengan nilai-nilai organisasi. Berdasarkan fakta tersebut, pemimpinnya (pihak manajemen puncak) dapat memberikan dan menyesuaikan bentuk pelatihan yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut pada organisasi tersebut. Hal ini dilakukan agar dapat menghasilkan kinerja perawat yang lebih bertanggung jawab serta lebih cekatan dalam mengambil tindakan. Karena yang sering terjadi pada sebuah organisasi di Thailand pegawainya cenderung memberikan loyalitas pada pemimpin dan organisasi. Jadi ketika pemimpin tidak memberikan timbal balik berupa tindakan yang tepat pada anggotanya maka tidak akan terjadi perilaku kerja inovatif. Kondisi ini didukung oleh budaya kerja yang terjadi di Thailand. Dapat dilihat dari grafik di bawah ini:

Grafik 1. 1 Perbandingan Budaya Kerja



Sumber: Hofstede Insight 2022

Power distance atau Jarak kekuasaan dalam hal ini berkaitan dengan fakta bahwa semua individu dalam masyarakat terdapat tingkatan sosial berdasarkan jabatan pada suatu pekerjaan maupun peran sosial di masyarakat. Dalam konteks ini jarak kekuasaan diartikan sebagai sejauh mana anggota lembaga atau organisasi yang tidak memiliki keistimewaan dalam suatu organisasi menerima dampak dari adanya perbedaan pada jabatan ini secara tidak merata.

Pada dimensi ini, berdasarkan grafik di atas Indonesia mendapat nilai yang tinggi (skor 78) bahwa ciri-ciri pola hubungan antara atasan dengan bawahan di Indonesia seperti berikut ini: Ketergantungan pada hierarki, hak yang tidak setara antara pemegang kekuasaan dan non pemegang kekuasaan, atasan tidak dapat dengan mudah dihubungi, pemimpin bersifat direktif, manajemen yang mengendalikan seluruh aktivitas dan adanya delegasi. Di Indonesia, seseorang yang memegang kekuasaan terpusat dan pemegang jabatan tinggi seringkali menuntut anggota tim mereka untuk selalu patuh. Kemudian pegawai seringkali berharap untuk selalu diperintahkan apa yang harus dilakukan dan kapan hal itu harus dilaksanakan. Pengendalian aktivitas secara keseluruhan selalu dilakukan dan para pemegang jabatan tinggi posisinya sangat dihormati. Kondisi ini memungkinkan terjalinnya komunikasi secara tidak langsung sehingga memungkinkan menghasilkan umpan balik yang negatif secara tidak disadari. Jarak kekuasaan yang tinggi juga berarti bahwa kebanyakan para pegawai di Indonesia akan mengharapkan untuk diarahkan dengan jelas oleh atasan atau manajer – hal ini

dapat dianalogikan seperti jenis dinamika hubungan antara guru dan siswa secara klasik yang berlaku di Indonesia.

Thailand mendapat skor 64 pada indeks *power distance*, sedikit lebih rendah dari rata-rata negara Asia yaitu 71. Masyarakat di Thailand terbiasa menganut komando yang berantai dan protokol ketat yang harus dipatuhi. Setiap peringkat memiliki hak istimewa dan pegawai menunjukkan loyalitas, memuliakan dan rasa hormat kepada atasan mereka sebagai imbalan atas perlindungan dan bimbingan. Hal ini dapat menyebabkan manajemen paternalistik. Dengan demikian, sikap terhadap manajer lebih formal, arus informasi bersifat hierarkis dan terkendali.

Kemudian dimensi *long term orientation*, mendeskripsikan kelangsungan hubungan masyarakat yang terjadi pada masa lalunya sehingga mempengaruhi sudut pandang dalam menghadapi segala tantangan saat ini dan saat yang akan datang. Dalam dimensi ini memiliki dua hubungan masyarakat yang berbeda jenisnya. Pertama adalah masyarakat normatif. Jenis ini diwakilkan dengan skor rendah dalam grafik, kondisi ini dapat digambarkan dengan masyarakat yang lebih memilih untuk mempertahankan tradisi dan norma yang dihormati dan merespon adanya perubahan disertai kecurigaan. Sehingga masyarakat normatif cenderung lebih tidak menerima perubahan dan mengalami keterbelakangan. Kemudian jenis berikutnya adalah pragmatis. Pada grafik di atas Jenis ini diwakilkan dengan skor tinggi digambarkan dengan masyarakat pragmatis. Pendekatan pragmatis ini cenderung memperhatikan perubahan dan memprioritaskan pendidikan modern untuk dapat lebih mempersiapkan masa depan. Jadi hasil skor yang tinggi mewakili tingginya tingkat pendekatan pragmatisnya.

Indonesia menunjukkan skor 62, skor ini dinilai cukup tinggi sehingga dapat menggambarkan bahwa negara ini memiliki budaya pragmatis. Masyarakat yang memiliki budaya pragmatis, akan mempercayai adanya perubahan yang terikat pada situasi, konteks, dan waktu. Dalam arti, masyarakat Indonesia juga sanggup menerima perubahan. Masyarakat Indonesia telah mampu menyesuaikan tradisi dengan mudah sesuai kondisi yang selalu berubah. Seperti kesadaran akan pentingnya investasi, tekun dalam mencapai hasil yang telah direncanakan. Namun berbeda dengan kondisi di Thailand, skor yang dihasilkan sebesar 32. Hasil ini

dikategorikan rendah, dan mengindikasikan bahwa Thailand memiliki budaya normatif. Mereka menunjukkan rasa hormat yang besar terhadap tradisi, dan tidak mengharapkan banyak perubahan pada masa depan. Jika dikorelasikan dengan budaya organisasi, maka pegawai di Thailand menunjukkan perilaku kerja inovatif karena adanya loyalitas pada pemimpin dan organisasi serta terbiasa memberikan kepatuhan terhadap sistem yang berlaku.

Menurut penelitian yang dilakukan Bos-Nehles *et.al.* (2016) biasanya perilaku kerja inovatif bisa diterapkan di lingkungan organisasi swasta, namun setelah dipelajari lebih lanjut perilaku kerja inovatif ini juga dapat diterapkan di organisasi publik. Namun dengan menyesuaikan dengan kebiasaan dan kondisi yang ada di organisasi publik tersebut. Dapat kita sadari bahwa menerapkan perilaku kerja inovatif tentunya akan mengalami berbagai tantangan dan hambatan. Maka sejalan dengan tujuan memberikan inovasi pelayanan yang terbaik untuk masyarakat Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Birokrasi Publik telah menentukan standar penilaian pelayanan publik berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 Tahun 2014 dan menjadikannya sebagai kompetisi sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2021. Adanya pedoman inovasi publik maka diharapkan organisasi publik mampu untuk memenuhi dan berupaya agar terus meningkatkan kualitas. Kemudian kompetisi yang diadakan sebagai bentuk apresiasi dalam bentuk penghargaan bagi organisasi publik yang telah menerapkannya, juga sebagai upaya untuk memotivasi organisasi publik yang lain agar turut melaksanakan inovasi pelayanan publik. Untuk mensukseskan program kompetisi ini kementerian PAN-RB memberlakukan program *one agency one program* yang wajib dilaksanakan oleh kementerian dan pemerintah daerah.

Aspek yang digunakan untuk penilaian evaluasi indeks pelayanan publik adalah kebijakan pelayanan, profesionalisme sumber daya manusia, sarana prasarana, sistem informasi pelayanan publik, inovasi, konsultasi dan pengaduan. Kemudian prinsip yang digunakan adalah keadilan, transparansi, partisipasi, akuntabilitas, berdaya guna, aksesibilitas. Aspek dan prinsip ini kemudian akan

disilangkan sehingga dapat menghasilkan indikator yang digunakan untuk pedoman penilaian inovasi pelayanan publik. Dapat diperhatikan pada gambar di bawah ini.

Gambar 1. 1 Pedoman Penilaian Inovasi Pelayanan Publik



Sumber: Pedoman Penilaian Inovasi Publik PAN-RB

Indikator yang telah diperoleh kemudian diberikan bobot penilaian. Hasilnya akan diakumulasi untuk hasilnya digunakan dalam penilaian inovasi pelayanan publik. Seluruh organisasi publik seperti kementerian/lembaga dan pemerintah daerah akan mengikuti kompetisi ini. Penelitian ini akan dilakukan pada Badan Pertanahan Nasional. Karena Badan Pertanahan Nasional Jawa Timur merupakan salah satu kementerian yang berpartisipasi dalam kompetisi ini. Menurut Deputi bidang Pelayanan Publik Kementerian PAN-RB pada tahun 2015 BPN berhasil masuk dalam Top 25. Kemudian 2015 hingga 2017 BPN berhasil masuk Top 99 kompetisi Pelayanan Publik secara berturut-turut.

BPN memiliki tugas dalam pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang agraria/pertanahan sesuai peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2015 tentang Badan Pertanahan Nasional. Segala penyusunan dan penetapan bidang pertanahan atau agraria menjadi urusan dari Kementerian Agraria dan Tata Ruang. Kemudian kantor BPN Jawa Timur merupakan kantor wilayah yang dibawah langsung oleh Kementerian ATR ini. Dalam melaksanakan tugasnya Kementerian BPN membentuk rencana strategis dalam waktu lima tahun ke depan. Agenda Prioritas nasional dibentuk untuk tercapainya visi misi presiden.

Salah satu agenda yang menjadi prioritas adalah membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya

Tabel 1. 1 Arah Kebijakan Agenda BPN

Sub Agenda	Sasaran	Arah Kebijakan	Strategi
Penyempurnaan dan peningkatan kualitas reformasi birokrasi nasional	Meningkatnya kualitas dan mentalitas birokrasi tata kelola pemerintahan yang baik dalam mendukung peningkatan daya saing dan kinerja pembangunan	Restrukturisasi kelembagaan birokrasi agar efektif, efisien dan sinergis	• Peningkatan reformasi birokrasi • Peningkatan laporan kinerja • Mempertahankan opini WTP Badan Pemeriksa Keuangan
		Peningkatan kualitas pelayanan publik	• Meningkatkan indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan

Sumber: Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertahanan Nasional Nomor 25 Tahun 2015

Dapat diketahui tabel di atas merupakan agenda rencana strategis BPN di tahun 2015-2019. Dalam tabel arah agenda kebijakan di atas disebutkan salah satunya adalah reformasi birokrasi dan restrukturisasi kelembagaan birokrasi. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kinerja pegawai di kantor BPN menjadi sebuah prioritas nasional. Dalam waktu yang ditentukan itu BPN telah berhasil melakukan realisasi reformasi birokrasi dengan memperoleh nilai 77,58. Nilai ini melampaui target yang telah mereka tetapkan yaitu 75 (Laporan Kinerja Kementerian ATR/BPN, 2020), nilai ini berdasarkan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Kementerian ATR/BPN. Kemudian berdasarkan penilaian dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) kinerja Kementerian ATR/BPN

mendapatkan nilai 72,32, nilai ini lebih unggul daripada nilai yang diperoleh pada tahun 2018 yaitu 68,25. Hasil ini menunjukkan bahwa BPN sebagai organisasi publik berkembang menjadi lebih baik. Keberadaan rencana strategis ini dapat membantu menentukan alur kerja antara aktivitas primer dengan aktivitas pendukung lainnya.

Namun berdasarkan data yang diperoleh dari Kementerian ATR/BPN yang melakukan evaluasi kinerja seluruh kantor BPN di Indonesia pada tahun 2019, Provinsi Jawa Timur berada pada tingkat rendah dalam pencatatan jumlah tanah yang terdaftar secara valid.

Gambar 1. 2 Pencatatan Jumlah Tanah

<u>Tinggi :</u>
1. DKI Jakarta (Jakarta Utara & Jakarta Barat)
<u>Sedang :</u>
2. Jawa Barat (Bandung & Kabupaten Garut)
3. Kalimantan Selatan (Banjarmasin dan Kabupaten Hulu Sungai Selatan)
4. Riau (Pekanbaru & Kabupaten Rokan Hulu)
<u>Rendah :</u>
5. Jawa Timur (Surabaya I & Kabupaten Bangkalan)
6. Sulawesi Barat (Kabupaten Mamuju & Kabupaten Mamuju Tengah)
7. Maluku (Ambon & Kabupaten Maluku Tengah)

Sumber: Laporan Akhir Penelitian Kesiapan Data Menuju Pertanian Pelayanan Online. Kementerian ATR/BPN

Pada gambar diatas menunjukkan BPN di wilayah jawa timur masih rendah dalam melakukan pencatatan tanah secara valid sehingga tahun berikutnya yakni tahun 2020 kantor wilayah BPN jawa timur melakukan upaya agar terpenuhinya target PTSL (Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap). Tercapainya target ini merupakan bukti keseriusan BPN dalam pelaksanaan pelayanan publik. Program PTSL merupakan program yang mengakomodasi percepatan pendaftaran tanah milik masyarakat. Program ini dimulai sejak tahun 2017 dan sejumlah kurang lebih 28 juta tanah di seluruh Indonesia telah didaftarkan (atrbpn.go.id, 2020). Prestasi ini diapresiasi oleh Gubernur Jawa Timur Khofifah Indar Parawansa, yang mana jumlah targetnya bisa terpenuhi 100%. Gubernur Jatim berharap prestasi ini dapat

dicapai kembali di tahun 2021 ini (antaranews.com, 2021). Segala pencapaian yang diperoleh sebuah organisasi tidak lepas dari pengaruh kualitas pegawai. Kualitas pegawai juga tidak lepas dari pengaruh pemimpinnya.

Badan Pertanahan Nasional juga melakukan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) secara online di Provinsi Jawa Timur. Hasil yang diperoleh sebesar 89.00. Menurut laporan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) nilai ini menunjukkan nilai yang sangat baik (A). Unsur Penanganan, Pengaduan, Saran dan Masukan memperoleh nilai tertinggi berdasarkan unsur layanan pembentuk nilai IKM yakni sebesar 94.68. Kemudian nilai terendah yaitu sebesar 77.62 didapatkan oleh unsur biaya/tarif. Dalam hal ini BPN berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas pelayanannya. Upaya nyata untuk melaksanakan tujuan dalam peningkatan layanan pada masyarakat yaitu dengan menciptakan lingkungan kerja yang memiliki perilaku kerja inovatif.

Penerapan perilaku kerja inovatif sangat penting bagi organisasi sektor publik karena banyaknya pekerjaan dan tujuan organisasi yang harus dicapai. Namun, terdapat beberapa hambatan yang lebih besar dalam mendukung perilaku kerja inovatif di sektor publik daripada di sektor privat. Karena beberapa sifat sektor publik yang terstruktur, dan memiliki tata kelola yang berbeda (Fernandez dan Moldogaziev, 2012). Menurut hasil penelitian dari Clarke dan Higgs (2020) salah satu cara untuk menumbuhkan perilaku kerja inovatif di lingkungan kerja organisasi sektor publik adalah dengan memiliki *self-efficacy* secara wajar. Konsep ini (*self-efficacy*) merupakan penilaian diri sendiri dalam memutuskan tindakan baik atau buruk, benar atau salah, mampu atau tidak mampu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Jika berkaitan dengan lingkungan organisasi publik konsep ini sangat tepat karena mengingat tugas dan tekanan dalam organisasi publik cukup berat karena dituntut untuk selalu meningkatkan pelayanan pada masyarakat (Johari et al., 2018). Karena dalam penerapannya, perilaku kerja inovatif sangat berkaitan dengan hasil yang tidak pasti bahkan sangat mungkin mengalami kegagalan, oleh karena itu individu yang memiliki *self-efficacy* rendah akan mengalami hambatan yang lebih besar. Menurut Manzoor (2012) pada penelitiannya bahwa pengakuan dan pemberdayaan pegawai dapat turut menambah motivasi dalam melaksanakan

berbagai tugas yang diberikan. Hal inilah yang membuat pemimpin berperan sangat penting bagi meningkatkan motivasi pegawai.

Sebelum melakukan penelitian, telah dilakukan pra survei pada beberapa pegawai di Badan Pertanahan Nasional Jawa Timur. Beberapa pegawai menuturkan bahwa pegawai memiliki hubungan yang cukup dekat dengan kepala bagian/bidang. Keadaan itu didukung oleh sikap kepala bagian/bidang selaku pemimpin yang memperlakukan bawahannya dengan baik, seperti bersedia untuk melatih hal-hal yang kurang diketahui pegawai. Oleh karena itu, ciri-ciri karakter ini menggambarkan pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini sebenarnya merupakan salah satu konsep yang membahas hubungan pemimpin dan pengikutnya. Secara lebih spesifik kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang meningkatkan motivasi pegawai, mempertimbangkan kebutuhan pegawai, dan memperlakukan pegawai dengan baik (Northouse, 2001). Selain itu, pemimpin transformasional dapat meningkatkan integritas melalui saling pengertian antara pemimpin dan pegawai (Imran et al., 2011). Dalam organisasi publik seperti Badan Pertanahan Nasional tentunya ada sosok pemimpin yang memiliki ciri seperti yang telah disebutkan diatas, agar pegawai juga dapat memberikan kinerja yang baik pada organisasi. Apalagi mengingat bahwa reformasi birokrasi dan restrukturisasi kelembagaan merupakan agenda perencanaan strategis yang dibuat oleh Kementerian ATR/BPN.

Sebelum dilakukan penelitian ini sebaiknya meninjau penelitian terdahulu. Agar dapat lebih memahami perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

Tabel 1. 2 Penelitian terdahulu tentang innovative work behaviour (perilaku kerja inovatif)

No	Studi	Judul Artikel	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Tahun
1.	Chopdar, P. K., Paul, J., Korfiatis, N., dan Lytras,	<i>Examining the role of consumer impulsiveness in multiple app usage behavior among mobile shoppers</i>	Mengidentifikasi dan menguji keunggulan berbagai teknologi terkait, karakteristik konsumen dan variabel situasional yang mendorong sikap	Terdapat dampak signifikan dari personalisasi, mobilitas, macam-macam produk, dan dorongan hedonis pada sikap impulsif. Impulsif berhubungan	2022

	M. D. (2022)		impulsif di kalangan pembeli ponsel, dengan menggunakan teori stimulus-organism-response (S-O-R)	dengan niat pengguna untuk menginstal aplikasi belanja lain yang mendorong pengguna untuk berbelanja. Peran impulsif dalam mendorong loyalitas diantara pembeli seluler dan dapat digunakan manajemen untuk membuat strategi baru agar berkelanjutan.	
2.	Kmieciak (2021)	<i>Trust, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behaviour, Empirical Evidence from Poland</i>	Menilai efek dari dua jenis kepercayaan yaitu vertikal dan horizontal pada <i>sharing knowledge</i> (berbagi pengetahuan) seperti memberikan dan mengumpulkan pengetahuan serta menilai dampak dari <i>sharing knowledge</i> pada perilaku kerja inovatif yaitu generalisasi ide dan realisasi ide. Studi ini juga berfokus pada eksplorasi peran mediasi dari variabel <i>sharing knowledge</i> .	Hasil studi menunjukkan bahwa kepercayaan vertikal dan kepercayaan horizontal memiliki hubungan positif dengan membagikan pengetahuan dan mengumpulkan pengetahuan. Berlawanan dengan mengumpulkan pengetahuan, membagikan pengetahuan secara signifikan terkait dengan penciptaan ide, yang berkorelasi dengan realisasi ide. Tidak ada hubungan langsung antara perilaku <i>sharing knowledge</i> dengan realisasi ide. Membagikan pengetahuan memediasi hubungan antara kepercayaan vertikal dan generasi ide	2021
3.	Hosseini dan Shirazi (2021)	<i>Towards teacher innovative work behavior: A conceptual model</i>	Melakukan survei pada 232 guru di lembaga pendidikan untuk menguji prediktor perilaku kerja inovatif guru.	Organisasi lembaga pendidikan secara positif memprediksi keterlibatan kerja dan berperan sebagai prediktor positif yang signifikan pada perilaku kerja inovatif. Selanjutnya hasil analisis membuktikan bahwa keterlibatan kerja	2021

				berperan sebagai anteseden perilaku kerja inovatif.	
4.	Jan, et.al (2021)	<i>Enhancing innovative work behaviour: the role of servant leadership and creative self-efficacy</i>	Menguji pengaruh gaya kepemimpinan yang ada di bidang perhotelan, khususnya jenis <i>servant leadership</i> pada perilaku kerja inovatif melalui <i>creative self-efficacy</i> . Serta pengujian peran moderasi <i>sharing knowledge</i> antara <i>creative self-efficacy</i> dan perilaku kerja inovatif.	Terdapat efek mediasi <i>creative self-efficacy</i> pada hubungan antara <i>servant leadership</i> dan perilaku kerja inovatif. kemudian hubungan antara <i>creative self-efficacy</i> dengan perilaku kerja inovatif diperkuat oleh variabel <i>sharing knowledge</i> di antara pegawai di bidang perhotelan.	2021
5.	Akram et.al. (2020)	<i>The Impact Organizational Justice on Employee Innovative Work Behaviour: Mediating Role of Knowledge Sharing</i>	Mengetahui dampak <i>Organizational Justice</i> pada <i>Innovative Work Behaviour</i> karyawan yang bekerja di sektor telekomunikasi Cina dengan menganalisis peran mediasi <i>Knowledge Sharing</i> antara variabel independen dan dependen.	Analisis pada faktor <i>confirmatory</i> menunjukkan kecocokan model, sedangkan persamaan struktural memberika pengaruh yang signifikan dan positif dari variabel <i>Organizational Justice</i> pada <i>Innovative Work Behavior</i> . <i>Knowledge Sharing</i> sebagai mediasi antara keadilan organisasi dan perilaku kerja inovatif karyawan.	2020
6.	Knezovic dan Drkic (2020)	<i>Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership</i>	Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu perilaku kerja inovatif dengan memeriksa peran moderasi kepemimpinan transformasional dalam konteks usaha kecil dan menengah (UKM).	Hasil dari studi yang dilakukan penulis sesuai dengan hipotesis yang dibuat sebelumnya bahwa faktor yang menentukan adanya perilaku kerja inovatif adalah pemberdayaan psikologis, partisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan keadilan organisasi	2020

				berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif. selain itu, kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja inovatif.	
7.	Purwanto et.al. (2020)	<i>The Impacts of Leadership and Culture on Work Performance in Service Company and Innovative Work Behaviour as Mediating Effect</i>	Fokus pada penelitian ini adalah menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim perusahaan terhadap prestasi kerja melalui perilaku kerja yang inovatif sebagai mediasi dengan menggandeng perusahaan jasa di Indonesia.	Adanya pengaruh positif dan signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi perilaku kerja inovatif pada kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan terhadap prestasi kerja. Dilakukannya penelitian yang menciptakan sebuah model untuk membangun kinerja antara karyawan dengan pemimpinnya.	2020
8.	Khan et.al (2020)	<i>The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior</i>	Mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan pada perilaku kerja inovatif dibawah peran mediasi dan moderasi budaya organisasi dan perilaku <i>organizational citizenship</i> di antara kepala departemen di lembaga pendidikan tinggi.	Terdapat efek positif substansial dari gaya kepemimpinan pada perilaku kerja inovatif pegawai yang dipengaruhi oleh efek mediasi dan moderasi dari budaya organisasi dan <i>organizational citizenship behaviour</i> .	2020
9.	Afsar et.al (2020)	<i>Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and</i>	Menguji <i>cultural intelligence</i> dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif pegawai melalui keterlibatan kerja dan kepercayaan interpersonal.	Kecerdasan budaya berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai. Kemudian menunjukkan bawa keterlibatan kerja dan kepercayaan interpersonal sebagian memediasi hubungan	2020

		<i>interpersonal trust</i>		kecerdasan budaya pada variabel perilaku kerja inovatif.	
10.	El-Nemar, Sam, Vrontis, D., dan Thrassou, A. (2020)	<i>An innovative stakeholder framework for the Student-Choice Decision making process</i>	Mengeksplorasi, mengidentifikasi, mendefinisikan dan menyempurnakan proses pengambilan keputusan siswa pendidikan tinggi konvensional, dan faktor-faktor multi-lapisan inovatif kontekstual dan pribadi dari pengaruh <i>stakeholder</i> .	Menghasilkan nilai penelitian yang berasal dari identifikasi secara sistematis, keterkaitan dan pengujian semua faktor yang terlibat. Penggabungan semua faktor tersebut secara komprehensif sehingga menghasilkan implikasi teoretis implementasi <i>entrepreneurial-managerial</i> yang praktis.	2020
11.	Oluwafemi, B. T., Mitchelmore, S., dan Nikolopoulos, K. (2020)	<i>Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs</i>	Mengkaji pola kepemimpinan ambidextrous dapat memfasilitasi perilaku inovasi pada karyawan usaha kecil dan menengah (UKM).	Efek dari pola kepemimpinan ambidextrous pada perilaku pegawai dimediasi oleh perilaku kepemimpinan yang adaptif atau fleksibel. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan ambidextrous memiliki peran penting bagi UKM yang ingin meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.	2020
12.	Stanescu, et.al. (2019)	<i>Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: the mediating role of psychological empowerment</i>	Menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif pegawai dan menguji apakah ada efek mediasi <i>psychological empowerment</i> . Penelitian dilakukan di dua tempat yaitu di sektor publik dan sektor swasta.	Menunjukkan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif berhubungan secara positif signifikan dan <i>psychological empowerment</i> memediasi hubungan keduanya.	2019

13.	Batistelli <i>et.al</i> (2019)	<i>Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, And organizational commitment</i>	Menguji hubungan beberapa informasi yang dirasakan sebagai praktik dengan perilaku kerja inovatif pegawai, menggunakan 756 pegawai organisasi militer. <i>Work-based learning, challenging tasks</i> , dan <i>organizational commitment</i> sebagai faktor yang menjelaskan hubungan antara berbagi informasi dan perilaku inovatif. menggunakan permodelan.	<i>Sharing knowledge</i> memiliki hubungan yang berpengaruh positif dengan dimensi tugas terkait dan <i>work-based learning</i> . Pembelajaran terkait tugas memiliki hubungan positif dengan perilaku kerja inovatif melalui <i>challenging tasks</i> sementara pembelajaran interaksional memiliki hubungan positif tidak langsung dengan perilaku inovatif melalui <i>organizational commitment</i> dan <i>challenging tasks</i> .	2019
14.	Afsar dan Umrani (2019)	<i>Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate</i>	Menguji pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif karyawan, dan peran mediasi motivasi belajar, dan moderasi peran kompleksitas tugas dan iklim inovasi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja yang inovatif.	Adanya hubungan positif antara variabel kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif karyawan serta motivasi belajar yang dimediasi hubungan kepemimpinan transformasional-perilaku kerja inovatif. Studi lebih lanjut menunjukkan bahwa kompleksitas tugas dan iklim inovasi memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif karyawan.	2019
15.	Miller, L. dan Miller, A. F. (2020)	<i>Innovative work behavior through high-quality leadership</i>	Memahami hubungan pemimpin dengan pegawai yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif untuk meningkatkan keterlibatan/komitmen	Hubungan yang berkualitas antara pekerja dan pemimpin dapat secara positif mempengaruhi komitmen dalam pekerjaan dan kemampuan mereka untuk menghasilkan dan	2020

			kerja di bidang industri ritel grosir.	menerapkan ide-ide yang berguna bagi organisasi.	
16.	Pradhan, S. dan Jena, L.K. (2019)	<i>Does Meaningful Work Explains the Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour?</i>	Menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pegawai. Serta menguji peran mediasi <i>meaningful work</i> dalam hubungan kedua variabel tersebut.	Menurut hasil uji sampel bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif pegawai dimediasi oleh variabel <i>meaningful work</i> memediasi	2019
17.	Rao, Jada U., Mukhopadhyay, S., dan Titiyal, R. (2019)	<i>Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination</i>	Mengeksplorasi hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan perilaku kerja inovatif pegawai, dengan menggunakan mekanisme mediasi yang dimoderasi. Serta mencari dampak <i>sharing knowledge</i> sebagai mediator dan <i>role clarity</i> sebagai variabel moderasi.	Hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan perilaku kerja inovatif dimediasi oleh variabel <i>Sharing knowledge</i> . Kemudian variabel <i>clarity role</i> sebagai moderasi juga memperkuat hubungan tidak langsung antara <i>empowering leadership</i> dan perilaku kerja inovatif. Kesimpulan pada artikel ini adalah gaya kepemimpinan <i>empowering</i> dapat menciptakan iklim yang mendukung meningkatnya perilaku kerja inovatif dengan memanfaatkan <i>sharing knowledge</i> antar pegawai yang sesuai dengan identifikasi peran masing-masing.	2019
18.	Santoso, H., Elidjen, Abidinago ro, S. B.,	<i>The role of creative self-efficacy, transformational leadership, and</i>	Menguji perilaku kerja inovatif dalam perspektif yang dimiliki oleh pegawai, serta menguji hubungannya	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara efikasi diri kreatif, kepemimpinan transformasional dan	2019

	Arief, M. (2019)	<i>digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: Evidence from telecommunications industry</i>	dengan efikasi diri kreatif dan kepemimpinan transformasional. Serta menguji peran literasi digital dalam memoderasi hubungan antara kerja inovatif dan kinerja pegawai.	perilaku kerja inovatif, kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif, perilaku kerja inovatif berhubungan positif dengan kinerja pegawai. Kemudian variabel peran literasi digital memberikan pengaruh moderasi yang signifikan pada hubungan antara perilaku kerja inovatif dan kinerja pegawai.	
19.	Newman, Schwarz, dan Nielsen (2018)	<i>The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership</i>	Bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan <i>entrepreneurial leadership</i> antara <i>creative self-efficacy</i> dan perilaku inovatif. Penelitian ini dilakukan di organisasi multinasional di China.	Hasil menunjukkan bahwa <i>entrepreneurial leadership</i> memberikan efek moderasi yang lebih kuat pada hubungan <i>creative self-efficacy</i> dan <i>innovative behavior</i> daripada kepemimpinan transformasional dan <i>participative leadership</i> .	2018
20.	Javed et.al (2019)	<i>Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment</i>	Mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif, dengan pemberdayaan psikologis sebagai mediator. Kuesioner disebar pada pegawai di sektor kargo dan teknologi informasi di Inggris dan Kanada.	Kepemimpinan inklusif memiliki hubungan positif dengan perilaku kerja inovatif, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui mediasi pemberdayaan psikologis.	2019
21.	Luksyte et.al (2017)	<i>Innovative Work Behaviour and Sex-based stereotype, Examining Sex differences in perceptions and</i>	Menguji adanya bias pada jenis kelamin sehingga terdapat stereotip bahwa perilaku kerja inovatif dianggap hanya bisa dilakukan oleh pria	Hasil percobaan pada 407 responden mengungkapkan bahwa perilaku kerja inovatif secara stereotip lebih dikaitkan dengan pria daripada wanita. Studi	2017

		<i>evaluation of Innovative Work Behaviour</i>	daripada wanita. Sedangkan wanita tidak mendapatkan evaluasi yang baik daripada pria.	berikutnya menghasilkan temuan bahwa evaluasi kinerja yang menguntungkan hanya dikaitkan dengan perilaku kerja inovatif hanya untuk pria. Studi ini menyoroti adanya bias seks yang sebelumnya tidak teridentifikasi dan penting dilakukan untuk meningkatkan perilaku inovatif di tempat kerja.	
22.	Afsar dan Masood (2018)	<i>Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy, Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance, and Innovative Work Behavior of Nurses</i>	Bertujuan untuk membuktikan hubungan kepemimpinan transformasional, <i>trust in supervisor</i> , dan <i>uncertainty avoidance</i> terhadap perilaku kerja inovatif suster yang memiliki posisi sebagai bawahan dan menguji efek mediasi <i>creative self-efficacy</i> . Penelitian ini dilakukan di rumah sakit publik di Pakistan	Menunjukkan bahwa ketika <i>trust in supervisor</i> dan <i>uncertainty avoidance</i> sama-sama tinggi, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang paling kuat dengan perilaku kerja inovatif. Disamping itu, <i>creative self-efficacy</i> memediasi efek interaksi tiga arah pada perilaku kerja inovatif.	2018
23.	Mingjun Li, Ya Liu, Lu Liu dan Zhenhong Wang (2017)	<i>Proactive Personality and Innovative Work Behavior: the Mediating Effects of Affective States and Creative Self-efficacy in Teachers</i>	Menguji hubungan <i>proactive personality</i> terhadap perilaku kerja inovatif dan efek mediasi <i>affective states</i> dan <i>creative self-efficacy</i> . Penelitian ini dilakukan di sekolah dasar dan sekolah menengah pertama di China	Hasil penelitian menggambarkan bahwa <i>proactive personality</i> berhubungan secara positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Namun, pada efek mediasi <i>positive states</i> dan <i>creative self-efficacy</i> hanya terjadi mediasi parsial.	2017
24.	Afsar et.al (2017)	<i>Workplace spirituality, perceived</i>	Membangun dan menguji model teoretis yang menghubungkan	Variabel spiritualitas tempat kerja dan <i>perceived</i>	2017

		<i>organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit</i>	spiritualitas tempat kerja, dukungan organisasi yang dirasakan dan perilaku kerja inovatif melalui kecocokan <i>person-organization</i> . Penelitian ini juga berfokus pada pengujian pengaruh mediasi <i>person-organization fit</i> pada hubungan spiritualitas tempat kerja dan <i>perceived</i> <i>organizational support</i> dengan perilaku kerja inovatif.	<i>organizational support</i> secara positif mempengaruhi <i>person-organization</i> . Spiritualitas tempat kerja, <i>person-organization</i> dan <i>perceived</i> <i>organizational support</i> berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. <i>person-organization</i> berperan sebagai mediator parsial antara spiritualitas tempat kerja dan perilaku kerja inovatif serta antara <i>perceived</i> <i>organizational support</i> dan perilaku kerja inovatif.	
25.	Chatchawan et.al (2017)	<i>Factors Affecting Innovative Work Behavior of Employees in Local Administrative Organizations in the South of Thailand</i>	Mengembangkan kerangka konsep faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif pegawai di organisasi administrasi lokal.	Inventarisasi iklim tim, orientasi pembelajaran, organisasi yang suportif, dan kepemimpinan transformasional berperan secara langsung dalam mengembangkan perilaku kerja yang inovatif. kemudian secara tidak langsung variabel dukungan organisasi tidak langsung mempengaruhi penemuan iklim tim. Kemudian hubungan kepemimpinan transformasional secara tidak langsung mempengaruhi orientasi belajar.	2017
26.	Javed, et.al (2019)	<i>Impact of inclusive leadership on innovative work</i>	Menguji kepemimpinan inklusif sebagai prediktor perilaku kerja inovatif dengan	Kepemimpinan inklusif memiliki hubungan positif dengan perilaku kerja inovatif. <i>Psychological</i>	2019

		<i>behavior: The role of psychological safety</i>	<i>psychological safety</i> sebagai mediator.	<i>safety</i> berperan memediasi pengaruh kepemimpinan inklusif pada perilaku kerja inovatif.	
27.	Miao, Q., Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B. (2017)	<i>How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior</i>	Menguji proses yang mendasari <i>entrepreneurial leadership</i> dan motivasi pelayanan publik untuk membentuk perilaku inovatif di kalangan pegawai negeri, dengan menggunakan teori pemberdayaan psikologis.	<i>Entrepreneurial leadership</i> secara positif mempengaruhi perilaku inovatif bawahan dengan meningkatkan dimensi pemberdayaan psikologis yaitu makna dan dampak yang ditimbulkan. Motivasi pelayanan publik mempengaruhi perilaku inovatif bawahan dengan dimensi makna dan kompetensi.	2017
28.	Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., dan Sayer, B. (2017)	<i>Innovative work behavior and personality traits Examining the moderating effects of organizational tenure</i>	Menjelaskan efek moderasi masa kerja berdasarkan sifat terhadap perilaku kerja inovatif dan menggunakan teori <i>the trait-activation</i> .	Masa kerja memoderasi efek kesadaran perilaku kerja inovatif pegawai. Pegawai yang masa kerjanya lebih sebentar menjadi kurang inovatif daripada pegawai lama, karena memiliki sifat yang sangat berhati-hati.	2017
29.	Simacheva, A., Krasnoryadtseva O., Vaulina T., dan Shcheglova E. (2017)	<i>Trust Development in One's Self and in Others of University Students Engaged in Innovative Activity</i>	Menginvestigasi fenomena tingkat kepercayaan siswa yang memiliki tingkat inovatif yang berbeda dan pengalaman partisipasi dalam kegiatan inovatif.	Adanya kepercayaan yang tinggi dapat berkembang dalam diri seseorang yang masih muda akan memberikan kontribusi pada hubungan dalam kelompok. Aktualisasi sikap percaya pada diri sendiri dalam diri seseorang yang masih muda tidak berkontribusi dalam kegiatan inovatif, hal ini membuktikan bahwa seseorang dalam mengungkap potensi	2017

				pribadi dan meningkatkan kegiatan yang inovatif.	
30.	Bos-Nehles <i>et.al</i> (2016)	<i>Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations: the case of supervisors in the Netherlands fire services</i>	Mengeksplorasi peran supervisor dalam mendukung perilaku kerja inovatif dengan menyertakan pertimbangan tantangan yang ada pada organisasi dan kondisi karakteristik perilaku kerja inovatif itu sendiri.	Supervisor sebagai pekerja di sektor publik mampu untuk melibatkan pegawai dalam perilaku kerja yang inovatif. Namun terdapat sisi negatifnya yaitu terdapat kegagalan implementasi dan kurangnya proyek yang menyertakan inovasi secara menyeluruh. Hal tersebut dikarenakan hasil proyek inovasi bottom-up dan top-down yang membutuhkan gaya kepemimpinan situasional.	2016
31.	Korzilius, H., Buecker, J.J.L.E., Beerlage, S., (2016)	<i>Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence</i>	Menguji hubungan antara multikulturalisme individu dan perilaku kerja inovatif, serta dimediasi oleh <i>cultural intelligence</i> .	<i>Cultural intelligence</i> memediasi secara penuh efek multikulturalisme pada perilaku kerja inovatif. Mediasi yang kuat terjadi pada berbagai karakter individu dan departemen.	2016
32.	Bouchon, F., dan Rawat, K. (2016)	<i>Rural Areas of ASEAN and Tourism Services, a Field for Innovative Solutions</i>	Mempertimbangkan peluang transformasi kualitas layanan yang saat ini diberikan pada kawasan pedesaan tertinggal di wilayah ASEAN melalui pendekatan inovatif dalam pelatihan dan melalui dukungan internet yang merata. Mengeksplorasi kasus pengembangan kapasitas pariwisata yang berbeda di tiap	Terdapat hasil yang kontras terhadap inovasi yang berpotensi memiliki partisipasi dan keterlibatan layanan positif terhadap pariwisata. Integrasi kapasitas manajemen pelayanan pariwisata dalam konteks yang lebih luas memberdayakan masyarakat sehingga memberikan kepuasan yang lebih tinggi. Hal ini mengacu pada praktik inovatif yang dibentuk melalui pelatihan kewirausahaan pada	2016

			daerah kawasan ASEAN.	masyarakat tertentu, yang dapat meningkatkan pembangunan sosial-ekonomi masyarakat dan pariwisata.	
33.	Hussain, K., Konar. R., dan Ali, F. (2016)	<i>Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach</i>	Menguji pengaruh <i>team culture</i> dan perilaku <i>sharing knowledge</i> pada kinerja inovasi layanan perhotelan di wilayah Malaysia. Dengan menggunakan 327 sampel yang disebar pada karyawan hotel mewah di Lembah Klang, Malaysia.	<i>Team culture</i> dan <i>sharing knowledge</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi layanan. Manajemen hotel perlu meningkatkan <i>Team culture</i> dan <i>sharing knowledge</i> untuk mempercepat proses kinerja inovasi layanan sehingga dapat memberikan pengalaman yang lebih baik pada konsumen.	2016
34.	Ratten, Vanessa (2016)	<i>Continuance use intention of cloud computing: Innovativeness and creativity perspectives</i>	Mengusulkan penggunaan teori kognitif sosial sebagai dasar dalam penggunaan inovasi teknologi khususnya <i>cloud computing</i> .	Organisasi yang bergerak di bidang teknologi perlu mengembangkan strategi tentang meningkatkan kreativitas dan inovasi sehingga mendorong hasil manajerial yang lebih baik. Organisasi teknologi harus dapat beradaptasi dan mengembangkan praktik manajemen sistem informasi mereka.	2016
35.	Tastan dan Davoudi (2015)	<i>An Examination of the Relationship between Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior with the Moderating Role of Trust in Leader: A Study</i>	Mengetahui pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX) dari perspektif bawahan terhadap <i>Innovative Work Behaviour</i> (IWB) dan untuk menguji peran persepsi kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel moderator.	Kepercayaan pada pemimpin memiliki pengaruh positif terhadap IWB dan secara signifikan memoderasi hubungan antara persepsi kualitas LMX dan IWB pegawai.	2015

		<i>in the Turkish Context</i>			
36.	Yunus <i>et.al</i> (2014)	<i>Conductive Business Environment: Local Government Innovative Work Behavior</i>	Menilai orientasi perilaku kerja inovatif di lingkungan kerja pemerintahan. Penelitian ini dilakukan pada pemerintah lokal di Malaysia.	Menunjukkan bahwa responden mendapatkan skor orientasi sedang hingga tinggi pada skala perilaku kerja inovatif. Berlangsungnya fungsi pemerintahan secara efektif dan efisien bergantung pada tindakan perilaku pegawai pemerintahan tersebut.	2014
37.	Afsar <i>et.al</i> (2014)	<i>Transformational leadership and innovative work behavior</i>	Untuk mendalami peran mediasi pemberdayaan psikologis dan peran moderator <i>self-construal</i> pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.	Kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif menunjukkan adanya hubungan yang dimediasi oleh pemberdayaan psikologis. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif yang meliputi pembuatan ide dan implementasi ide. Kemudian hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif lebih kuat antara karyawan dengan <i>self-construal</i> interdependen yang lebih tinggi dan <i>self-construal</i> independen yang lebih rendah.	2014
38.	Leong, C.T., Rasli, A. (2014)	<i>The Relationship between innovative work behavior on work role</i>	Untuk mengkaji perilaku kerja pegawai dalam meningkatkan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Dilakukan	Kurang adanya perbedaan pada perilaku kerja inovatif dan kinerja peran kerja berdasarkan pendidikan dan gender. Pegawai yang bekerja	2014

		<i>performance: An empirical study</i>	pada pegawai di bidang otomotif Malaysia.	dalam kapasitas melebihi fungsinya dan berurusan dengan lingkungan terkait pasar atau pelanggan, cenderung menunjukkan kecenderungan kinerja yang tinggi dibanding dengan divisi yang terkait erat dengan penelitian dan pengembangan.	
39.	Madrid, H.P., Patterson, M.G., Birdi, K. S., Leiva P.I., Ausel, E.E. (2014)	<i>The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model</i>	Menguji dan mengusulkan model inovasi individu bertingkat dan interaksional dimana suasana hati per minggu mewakili konstruksi inti antara konteks, kepribadian, dan perilaku kerja inovatif.	Keterbukaan terhadap pengalaman interaksi dan dukungan inovasi mendukung terciptanya suasana hati yang positif dan aktif. Kemudian hal ini juga dapat meningkatkan perilaku kerja yang inovatif.	2014
40.	Draghici, A., dan Albulescu C. T. (2014)	<i>Does the Entrepreneurial Activity Enhance the National Innovative Capacity?</i>	Mengeksplorasi peran kegiatan kewirausahaan dalam penguatan kapasitas inovatif nasional.	Kegiatan kewirausahaan secara keseluruhan tidak mempengaruhi kapasitas inovasi nasional. Namun, adanya pengusaha dapat berperan dalam menggerakkan peluang positif dalam meningkatkan inovasi.	2014
41.	Kheng, June, dan Masood (2013)	<i>The Determinants of Innovative Work Behavior in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia</i>	Berfokus pada menentukan hubungan yang mungkin ada pada <i>leader-member exchange</i> (LMX), dan modal sosial dengan perilaku kerja inovatif di antara pekerja bidang pengetahuan di KIBS sektor di Malaysia.	Iklim pro-inovasi, modal sosial dan <i>leader-member exchange</i> dengan perilaku kerja inovatif pekerja bidang pengetahuan memiliki hubungan yang signifikan. Prediktor paling signifikan adalah pro-inovasi.	2013

42.	Prieto, M. I., Perez-Santana M. (2013)	<i>Managing innovative work behavior: the role of human resource practices</i>	Menguji peran praktik sumber daya manusia dengan keterlibatan penuh dalam perilaku kerja inovatif pegawai. Serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung sebagai variabel mediasi.	Penerapan sumber daya manusia yang meningkatkan kemampuan dan meningkatkan peluang berhubungan positif dengan perilaku kerja yang inovatif. Serta adanya hubungan yang memediasi yaitu dua variabel lingkungan kerja yaitu dukungan manajemen dan dukungan rekan kerja.	2013
43.	Yu, Yan, Dong, Xiao-Ying, Shen, K. N., Mohammed, K., Hao, J. (2013)	<i>Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies</i>	Mengembangkan model penelitian dalam pengembangan inovasi pada organisasi untuk perusahaan di negara berkembang.	Bidang kewirausahaan memiliki orientasi strategis proaktif dan memanfaatkan teknologi dapat memberikan visi yang penting bagi organisasi. Berkembangnya dukungan yang kuat dalam rangka memajukan pengetahuan dalam pengembangan inovasi pada organisasi untuk perusahaan di negara berkembang Asia.	2013
44.	Kessel et.al. (2012)	<i>Innovative Work Behaviour in Healthcare: The Benefit of Operational Guidelines in The Treatment of Rare Diseases</i>	Perilaku kerja inovatif menjadi sikap yang dibutuhkan dari para profesional kesehatan yang merawat pasien dengan penyakit langka. Dalam pelayanan kesehatan, faktor penentu perilaku kerja inovatif tidak dapat sepenuhnya terdeteksi. Sehingga artikel ini berfokus pada bagaimana keberadaan pedoman dan fleksibilitas oleh profesional kesehatan	Pedoman proses operasional berkontribusi pada perilaku kerja yang inovatif dengan mengintegrasikan tahapan dalam memperoleh pengetahuan, pembangkitan ide, dan implementasi solusi. Fleksibilitas individu dalam kepemilikan peran sebagai pelayan kesehatan memediasi hubungan variabel ini. Hasil lainnya adalah dokter lebih aktif dalam memperoleh pengetahuan, sedangkan	2012

			dalam mengambil peran yang lebih untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif.	perawat menunjukkan lebih banyak inisiatif dalam menghasilkan ide baru.	
45.	Spiegelare, Stan de. Gyes, Guy Van., Hootege m, Geert Van (2012)	<i>Job Design and Innovative Work Behavior: One Size Does Not Fit All Types of Employees</i>	Mengeksplorasi hubungan variabel <i>job design</i> dan perilaku kerja inovatif. Model yang digunakan adalah <i>Job Demands-Resources</i> (JD-R).	Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat perbedaan pada pegawai ditingkat menengah dan tingkat atas. Beberapa konten pekerjaan tidak memberikan keamanan pada pegawai tingkat menengah. Hal ini dapat menunjukkan bahwa tidak adanya solusi untuk stigma ‘satu ukuran cocok untuk semua’ dalam hal inovasi.	2012
46.	Yidong, Tu, dan Xinxin, Lu (2012)	<i>How Ethical Leadership Influence Employees’ Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation</i>	Menggunakan model multilevel homolog untuk menguji pengaruh <i>ethical leadership</i> terhadap perilaku kerja inovatif pegawai. Dengan motivasi intrinsik tingkat kelompok dan individu sebagai variabel mediasi.	Perilaku kerja inovatif pegawai berhubungan positif dengan perspektif individu tentang <i>ethical leadership</i> dan <i>ethical leadership</i> kelompok. Kemudian motivasi intrinsik individu memediasi kedua hubungan tersebut. Sedangkan motivasi intrinsik kelompok memediasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> kelompok dan perilaku kerja inovatif.	2012
47.	Babalys, T., Xanthakou, Y., Kaila, M., dan Nektarios	<i>Research Attitude and Innovative-Creative Thinking: Differences between Undergraduate</i>	Menguji hubungan antara <i>research attitude</i> dan <i>innovative-creative thinking</i> dalam konteks perbedaan pria dan wanita.	Tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan antara pria dan wanita dalam berpikir inovatif-kreatif. Namun, terdapat perbedaan yang signifikan mengenai <i>research attitude</i> . Wanita lebih menunjukkan sikap	2012

	, S., (2012)	<i>Male and Female Students</i>		konservatif dan menyukai pekerjaan yang memiliki perintah eksplisit dan tujuan yang jelas. Sedangkan pria cenderung memilih pekerjaan yang memberikan kesempatan yang dituntut untuk mengambil keputusan pribadi, sehingga menunjukkan preferensi pada kegiatan penelitian yang tidak terintegrasi.	
48.	Sze-yeng, Foo dan Hussain, R. M. R. (2012)	<i>Graduate Entrepreneur Training by Design (GET by Design): An Innovative and Self-Directed Approach to Instructional Design and Development</i>	Membahas inovasi pengajaran, pembelajaran, dan penelitian yang diterapkan di perguruan tinggi di Malaysia.	Integrasi dalam proses pengajaran, pembelajaran, dan penelitian dapat menjadi komponen yang sangat penting dalam meningkatkan wawasan pengetahuan, keterampilan dan sikap siswa.	2012
49.	Shih, Hsi-An dan Susanto, Ely (2011)	<i>Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: moderating roles of perceived distributive fairness</i>	Berfokus pada mengkaji dampak negatif dari perilaku kerja inovatif pada konflik dengan rekan kerja dan <i>turnover intention</i> . Serta menguji keadilan distributif sebagai efek moderasi pada hubungan dua variabel di atas.	Perilaku kerja inovatif memiliki hubungan positif dan signifikan dengan variabel konflik dengan rekan kerja dan <i>turnover intention</i> . Keadilan distributif yang dirasakan secara negatif memoderasi hubungan perilaku kerja inovatif dan konflik dengan rekan kerja serta <i>turnover intention</i> .w	2011
50.	Siregar et.al (2019)	<i>Factors Influencing Innovative Work Behavior: An Individual</i>	Melakukan pencarian terhadap kerangka konseptual tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku	Beberapa hal yang mempengaruhi adanya perilaku kerja inovatif dalam faktor individu adalah kemampuan, efikasi	

		<i>Factors Perspective</i>	kerja inovatif dalam sudut pandang faktor individu.	diri, motivasi dan komitmen organisasi. Kemudian faktor yang mempengaruhi motivasi dan komitmen adalah kompetensi dan efikasi diri.	
--	--	----------------------------	---	---	--

Berdasarkan paparan di atas dapat diketahui bahwa belum ada penelitian yang mengkombinasikan tiga variabel yang akan diteliti pada skripsi ini, yaitu persepsi pegawai pada kepemimpinan transformasional dan *self-efficacy* pegawai dijadikan sebagai variabel independen, kemudian konsep perilaku kerja inovatif pegawai sebagai variabel dependen. Serta penelitian yang menguji pada organisasi publik belum pernah dilakukan, khususnya di wilayah Indonesia. Sehingga penelitian ini dilakukan pada salah satu organisasi publik yang ada di Jawa Timur karena kondisi dan karakteristik yang dimiliki objek penelitian sesuai dengan latar belakang penelitian ini. Objek penelitian yang dipilih adalah Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Timur.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah persepsi pegawai pada kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pegawai di Badan Pertanahan Nasional Jawa Timur? Jika iya, seberapa besar pengaruhnya?
2. Apakah *self-efficacy* pegawai berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pegawai di Badan Pertanahan Nasional Jawa Timur? Jika iya, seberapa besar pengaruhnya?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk menjelaskan persepsi pegawai pada kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pegawai di Badan Pertanahan Nasional Jawa Timur. Serta mengetahui besarnya pengaruh antar variabel.

2. Untuk menjelaskan *self-efficacy* pegawai berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pegawai di Badan Pertanahan Nasional Jawa Timur. Serta mengetahui besarnya pengaruh antar variabel.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis. Manfaat teoritis dalam penelitian diperoleh ketika penelitian mampu memberikan kontribusi pada perkembangan keilmuan Administrasi Publik maupun Manajemen Sumber Daya Manusia, sedangkan manfaat praktis yang diperoleh dalam penelitian adalah ketika penelitian ini dapat memberikan kontribusi data maupun hal-hal lain yang diperlukan oleh masyarakat maupun organisasi publik terkait.

1.1.1 Manfaat Teoritis

1. Hasil penelitian ini bermanfaat untuk mengetahui dan memberikan penjelasan terkait persepsi pegawai pada kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pegawai di Badan Pertanahan Nasional Jawa Timur. Serta mengetahui besarnya pengaruh antar variabel.
2. Hasil penelitian ini bermanfaat untuk mengetahui dan memberikan penjelasan terkait *self-efficacy* pegawai berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pegawai di Badan Pertanahan Nasional Jawa Timur. Serta mengetahui besarnya pengaruh antar variabel.

1.1.2 Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian dapat dimanfaatkan oleh organisasi publik, khususnya Badan Pertanahan Nasional Surabaya terkait kepemimpinan transformasional, perilaku kerja inovatif, dan *self-efficacy*.
2. Hasil dari penelitian ini berguna bagi petinggi organisasi publik terkait yakni Badan Pertanahan Nasional Surabaya untuk dapat lebih mengenali pola kerja pegawai sehingga dapat diperoleh pola kepemimpinan seperti apa yang paling sesuai untuk pegawai organisasi publik.

3. Hasil penelitian ini juga dapat bermanfaat sebagai referensi organisasi publik lain sebagai kajian ilmiah pengaruh persepsi pegawai pada kepemimpinan transformasional, perilaku kerja inovatif, dan *self-efficacy*.

1.5 Landasan Teori

Penelitian ini menggunakan beberapa variabel yang telah disebutkan sebelumnya yaitu kepemimpinan transformasional, perilaku kerja inovatif, dan *self-efficacy*. Masing-masing variabel diuraikan dengan pembahasan seputar keterkaitan antar variabel yang diterapkan di lingkungan kerja Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Timur.

1.5.1 Perilaku Kerja Inovatif

Inovasi adalah adopsi, peleburan dan pemanfaatan yang dapat menambah nilai, pembaruan terhadap produk yang ada serta juga dapat membentuk sistem baru (Crossan dan Apaydin, 2010). Terdapat dua bentuk pengukuran inovasi, yaitu inovasi produk dan inovasi proses (Hilmi *et.al.*, 2011). Inovasi sering dikaitkan dengan suatu terobosan baru yang berhubungan dengan produk. Sebagai konsep yang lebih luas inovasi didefinisikan dengan adanya implementasi ide, inovasi proses, dan pembaruan dalam manajerial (Jimenez, Daniel dan Raquel, 2011) mendefinisikan inovasi sebagai konsep yang lebih luas yang membahas implementasi produk, inovasi proses, dan inovasi manajerial.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kelangsungan hidup sebuah organisasi agar tetap bertahan dalam semua kondisi lingkungan sosial dan ekonomi. Salah satu faktor paling penting adalah perilaku kerja para pegawainya yakni perilaku kerja inovatif atau yang dapat disebut perilaku kerja inovatif. Menurut studi yang dilakukan oleh Janssen (2000) bahwa inovasi merupakan aset terpenting yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi untuk dapat bertahan dan bersaing secara kompetitif. Perilaku kerja inovatif ini tidak hanya penting untuk pekerjaan dan organisasi saja, namun juga sangat penting bagi para pegawainya sendiri (De Jong dan Den Hartog, 2010).

Perilaku kerja inovatif memiliki fokus pada perilaku individu pegawai yang diarahkan pada pengenalan dan penerapan gagasan, prosedur kerja baru yang bermanfaat untuk diimplementasikan (De Jong dan Den Hartog, 2008). Perilaku kerja inovatif memiliki tahapan kegiatan yang saling terkait yaitu pertama adalah pengenalan masalah, kemudian perumusan ide, lalu ide yang sudah diperoleh tersebut disosialisasikan, dan kegiatan terakhir adalah penerapan ide (Janssen, 2000). Beberapa ahli sepakat bahwa Perilaku kerja inovatif merupakan salah satu faktor terpenting yang berkontribusi terhadap kinerja seluruh organisasi. Oleh karena itu sangat penting untuk mengenali faktor individu dan organisasi yang mampu memberikan fasilitas dan mendorong pegawai agar memiliki perilaku kerja yang inovatif ini (Scott dan Bruce, 1994).

Urusan dan kebutuhan manusia akan semakin kompleks maka hal ini menyebabkan sebuah organisasi seringkali dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran dan ide baru, kemudian juga memberikan suatu produk yang inovatif dan meningkatkan pelayanan pada pengguna jasa atau pelanggan agar eksistensi organisasi masih bisa bertahan. Apalagi organisasi sektor publik yang dikelola oleh negara, yang mana selalu dituntut untuk memenuhi kebutuhan setiap warganya.

Scumpeter (1934) merupakan ilmuwan pertama yang dapat mendeskripsikan inovasi menjadi lima jenis, yakni:

1. Adanya produk baru yang perlu diperkenalkan atau perubahan kualitatif dari produk yang sudah ada,
2. Proses inovasi baru pada suatu industri,
3. Dibukanya pasar baru,
4. Pengembangan pada sumber daya baru seperti pasokan bahan baku atau input lainnya,
5. Perubahan pada organisasi.

1.5.1.1 Dimensi Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan tahapan dari prosesnya terdapat beberapa dimensi perilaku kerja inovatif menurut De Jong (2007):

1. *Opportunity Exploration* (Eksplorasi Peluang)

Awal munculnya inovasi biasanya ditandai dengan indikasi permasalahan seperti kesenjangan dalam kinerja, yaitu adanya ketidaksesuaian antara kinerja yang sebenarnya dengan potensi yang dimiliki. Munculnya inovasi biasanya dimulai dengan proses mengidentifikasi peluang, menemukan kesempatan, dan adanya permasalahan yang harus dicari solusinya. Beberapa peluang untuk inovasi dapat dengan mudah diidentifikasi namun ada pula yang membutuhkan waktu lama untuk diidentifikasi. Untuk menemukan peluang tidak hanya terbatas pada hubungan yang memiliki ikatan bisnis, namun juga berasal dari hubungan informal seperti kerabat. Perilaku yang terkait dengan eksplorasi peluang adalah pencarian cara untuk meningkatkan produk yang ada, baik dalam hal meningkatkan pelayanan maupun berpikir tentang proses kerja saat ini. Kemudian pencarian cara untuk menemukan alternatif yang diperlukan.

2. Pemunculan Ide (*Idea Generation*)

Dalam tahap ini ide-ide yang dimunculkan tersebut mengacu pada perilaku yang berguna dalam menghasilkan konsep yang bertujuan untuk mendapatkan perubahan yang lebih baik. Ide-ide tersebut berkaitan dengan produk baru, jasa atau proses, saat memasuki pasar baru, perbaikan pada proses kerja yang sedang berlaku, atau pencarian jalan keluar untuk permasalahan yang telah ditemukan. Perilaku yang terkait dengan pemunculan ide adalah menyusun ulang pengetahuan yang dimiliki, modal fisik, dan sumber daya lain yang telah ada untuk menciptakan peluang baru. Kemampuan dalam mengkombinasikan dan reorganisasi konsep adalah salah satu cara yang terbaik untuk mewujudkan kreativitas. Berangkat dari informasi dan konsep yang telah ada kemudian dikombinasi dan direorganisasi untuk menyelesaikan masalah dan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja. Individu yang memiliki kemampuan pemahaman pada permasalahan atau kesenjangan kinerja dari sudut pandang yang berbeda merupakan penghasil ide yang baik.

3. Memperjuangkan Ide (*Championing*)

Tahap setelah memunculkan ide adalah memperjuangkan ide agar bisa diterima. Meskipun kadang beberapa ide belum dapat diketahui keberhasilannya setelah diterapkan. Beberapa kasus yang telah terjadi ide-ide inovatif sering menghadapi ketahanan terhadap perubahan. Oleh sebab itu terdapat kerjasama

untuk menerapkan inovasi. Perilaku yang berkaitan dengan memperjuangkan ide adalah mencari dukungan dan membangun kerjasama, seperti membujuk dan mempengaruhi pegawai atau manajemen lain, kemudian mendorong dan negosiasi.

4. Penerapan Ide (*Application*)

Dibutuhkan usaha yang besar untuk dapat menerapkan ide ke praktik nyata. Penerapan ide mencakup perilaku seperti meningkatkan produk maupun proses kinerja baru, kemudian menguji dan mengembangkannya. Perilaku penerapan ide berhubungan dengan usaha individu untuk mengembangkan gagasan yang dipilih kemudian diterapkan secara realistis. Perilaku-perilaku proaktif merupakan perilaku yang dapat dikatakan sebagai bagian dari perilaku kerja inovatif. Misalkan adanya inisiatif untuk melakukan sesuatu sebelum diminta, dan mampu mengatasi semua permasalahan dalam proses mewujudkan perubahan. Karakteristik yang dibutuhkan untuk dapat mewujudkan ide adalah *self-efficacy*, yaitu sudut pandang individu terhadap potensi diri untuk menghasilkan dan mengatur berbagai peristiwa dalam hidupnya.

1.5.1.2 Faktor-faktor Pengaruh dalam Perilaku Kerja Inovatif

Berbagai faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif pada pegawai menurut De Jong (2007) dapat dijelaskan dalam empat tingkatan kategori analisis, seperti yang dijelaskan di bawah ini:

- a. Pertama adalah tingkat individual, pada tingkat ini mencakup beberapa tipe yaitu karakteristik kepribadian, kemampuan kognitif, dan karakteristik pekerjaan. Contoh dari faktor karakteristik kepribadian adalah adanya *self-efficacy* dalam diri seseorang, toleransi pada kemungkinan yang tidak pasti, dan memiliki sikap proaktif. Kemudian contoh dari faktor kemampuan kognitif adalah seseorang memiliki kecerdasan diatas rata-rata, memiliki pengetahuan khusus, dan gaya dalam memecahkan masalah. Terakhir adalah contoh dari faktor karakteristik pekerjaan yaitu pengendalian pekerjaan, kompleksitas kerja, ketidakpuasan pekerjaan, dan kontak kerja bersama pihak eksternal.
- b. Kedua adalah tingkat kelompok kerja, pada tingkatan ini faktor yang mempengaruhi inovasi individu adalah kepemimpinan dan fitur kelompok

kerja. Contohnya adalah tipe kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan transaksional. Kemudian contoh faktor yang mempengaruhi inovasi individu dalam tingkatan organisasi adalah adanya dukungan terhadap inovasi dan terdapat evaluasi pada konteks.

- c. Ketiga adalah tingkat organisasi, pada tingkat ini meliputi strategi organisasi yang inovatif, sistem memberikan *reward* ketika memperoleh keberhasilan, sumber daya dan dukungan organisasi untuk inovasi, dan struktur organisasi.
- d. Keempat adalah faktor lainnya yang mempengaruhi kerja inovatif, tidak termasuk dalam tingkat individual, kelompok, maupun organisasi, misalnya jenis industri.

1.5.1.3 Manfaat Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif yang dimiliki pegawai memiliki manfaat yang baik bagi jalannya sebuah organisasi maupun manfaat untuk pegawai itu sendiri. Manfaat tersebut adalah sebagai berikut (Li dan Hsu, 2016):

1. Dapat menciptakan produk baru untuk organisasi.
2. Dapat meningkatkan kualitas proses pelayanan pada organisasi.
3. Dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan sehingga juga dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk kembali lagi menggunakan layanan atau membeli produk.
4. Dapat menambah kualitas kinerja perusahaan dan kompetensi inti perusahaan.
5. Dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai.
6. Sebagai fasilitas yang tersedia untuk perkembangan pegawai dalam organisasi.

1.5.2 Kepemimpinan Transformasional

Variabel pertama yang digunakan pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional. Dapat diketahui bahwa pemimpin adalah seseorang yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi (Burns, 1978). Dalam hal ini menurut Burns (2012) pemimpin yang transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi pengikutnya dengan

menciptakan sebuah visi dan menyediakan tujuan yang lebih menantang. Dalam penerapan kepemimpinan transformasional akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi serta sikap dan dorongan emosional pegawai.

Tidak sekedar memotivasi namun juga dapat membantu menggerakkan kemampuan orang lain untuk melakukan sesuatu lebih dari yang mereka miliki sehingga dalam hal ini pegawai dapat lebih bisa mengembangkan kemampuannya dalam menggali potensi diri (Bass dan Riggio, 2006). Dalam kepemimpinan transformasional, cenderung akan menciptakan suasana kekeluargaan di antara pemimpin dengan anggota organisasi. Tercermin dari sikap saling melindungi dan mendukung untuk mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2009). Sebuah kepemimpinan dapat diidentifikasi melalui beberapa hal, yakni: cara mengelola tantangan *status quo* tradisional dan modal individual dalam manajemen, cara menggagas dan menjabarkan visi dan misi organisasi, sejauh mana dapat memberdayakan pegawai melalui sikap saling mendukung antar kolega, kemampuan dalam memimpin sehingga dapat menjadi cerminan dalam menerapkan pekerjaan dan berani bertanggung jawab atas risiko yang mungkin terjadi, membangkitkan kesadaran pegawai dalam meningkatkan kemampuan hubungan interpersonal antar anggota (Nawawi, 2006).

1.5.2.1 Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass (1998) telah mengkonsepkan cakupan kepemimpinan transformasional menjadi empat komponen yaitu: *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *idealized influence*, dan *individualized consideration*. Beberapa ahli lain juga telah melakukan studi kemudian mendeskripsikan dimensi kepemimpinan dengan hasil yang sama yaitu Avolio *et.al* (1999). Berikut ini adalah penjelasan lebih lanjut terkait dimensi-dimensi tersebut.

1. *Inspirational Motivation*

Dimensi ini menjelaskan bahwa pemimpin harus dapat mendorong pegawai untuk mempercayai kemampuan mereka untuk meraih visi yang baik. Caranya dengan menginspirasi dan memotivasi mereka untuk melampaui batasan standar kinerja pada umumnya. Pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi mampu menunjukkan tekad dan

kepercayaan diri yang kuat, berbicara dengan optimis agar dapat memberikan dorongan bagi pegawainya sekaligus untuk memelihara ekspektasi yang tinggi (Bass, 1997).

2. *Intellectual Stimulation*

Dimensi selanjutnya adalah tentang pemimpin yang harus melibatkan dan mendorong pegawai untuk menantang status quo dan menjadi individu yang lebih inovatif dalam bekerja serta mampu untuk mencari jalan keluar yang lebih baik untuk mengatasi permasalahan yang kerap terjadi pada sebuah organisasi. Dalam dimensi ini juga mencakup perilaku pemimpin yang mampu menolong pegawai dalam meningkatkan kemampuannya dengan menyediakan dan menggunakan pendekatan yang baru dan kreatif dalam hal memecahkan masalah tertentu serta melakukan pekerjaan dengan baik (Yukl, 1998). Dalam dimensi ini juga dapat memeriksa ulang dan menggantikan cara tradisional untuk melakukan sesuatu sambil mendorong pegawai untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar sehingga suatu saat pegawai tersebut dapat didelegasikan sebagai pemimpin.

3. *Idealized Influence*

Dalam dimensi ini mengacu pada kemampuan-kemampuan ideal yang harus dimiliki seorang pemimpin. Kemampuan yang pertama adalah dapat bersikap baik sebagai panutan, kemudian dapat memunculkan sikap yang layak dihormati, dikagumi dan meningkatkan rasa kesetiaan di antara pengikut/pegawainya, serta kemampuan yang terakhir adalah dapat menyebutkan visi dengan jelas juga konsisten dengan tujuan organisasi. Semua kemampuan ideal tersebut jika dapat dimiliki seorang pemimpin akan menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat pada pegawai (Avolio et al, 1999).

4. *Individualized Consideration*

Dimensi ini menjelaskan tentang memberikan kesempatan pada pegawai yang memiliki perbedaan yang istimewa untuk mengembangkan diri, yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Dengan cara melakukan pembinaan dan menghimpun umpan balik. Dalam hal ini diharapkan pemimpin dapat

memperlakukan pegawai sebagai individu yang utuh dan memiliki keunikan tersendiri, kemudian dapat meluangkan waktu untuk melatih pegawai, dan mampu memberikan kritik yang membangun, serta memberikan kesempatan belajar.

1.5.2.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Terdapat beberapa karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional yang diturunkan dari empat dimensi kepemimpinan transformasional yang telah dipaparkan di atas. Berikut ini merupakan karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Hay (2006):

1. Memiliki tujuan yang jelas dan mampu mengungkapkannya dengan sederhana.
2. Memiliki sifat dan perilaku yang didorong oleh nilai-nilai yang dianut dalam dirinya.
3. Memiliki peran dan karakter kuat dan dewasa secara emosional.
4. Memiliki keberanian dalam mengambil risiko, gigih, dan pekerja keras.
5. Mampu mendengarkan dan menerima pendapat dari segala sudut pandang agar membangkitkan semangat kerja sama.
6. Memahami kebutuhan publik dan mampu menginspirasi orang lain.
7. Mampu dalam melakukan mentoring pada pegawai sehingga dapat meningkatkan kemampuan pegawai.

Lebih jelasnya kepemimpinan transformasional ini merupakan kemampuan seseorang dalam menciptakan perubahan yang signifikan meliputi perubahan misi, strategi, struktur, dan budaya pada bagian yang berfokus pada hal-hal yang tidak terlihat secara fisik seperti visi, berbagai ide dan nilai, dan pembangunan hubungan (Hay, 2006). Pemimpin mampu memberikan contoh pada pegawai untuk dapat meningkatkan kemampuannya, mengembangkan cara berpikir inovatif agar dapat turut memberikan sumbangsih pada organisasi yang lebih luas.

1.5.2.3 Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan dianggap sebagai proses dinamis, termasuk hubungan timbal balik, di mana pemimpin dan pegawai berinteraksi untuk mencapai efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi (Zhang, 2008). Konsep kepemimpinan ini merupakan hasil interaksi yang terjadi antara pemimpin dan pegawai. Hubungan interaksi keduanya berperan penting dalam membentuk keberhasilan organisasi. Kepemimpinan transformasional diharapkan mampu memberikan pengaruh pada tiap individu pegawainya. Berlangsungnya proses kepemimpinan dapat dinilai oleh para pegawai/pengikutnya, bagaimana seorang pemimpin mampu menentukan arah tujuan organisasi dan memiliki tanggung jawab terhadap seluruh organisasi (Zhang, 2008).

Jika kepemimpinan transformasional ini dilakukan pengukuran secara *self-reported* akan dapat menimbulkan bias, oleh karena itu persepsi dari pegawai dianggap akurat dalam merefleksikan kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin (Bass dan Yammarino, 1991). Hal ini yang mendasari kegiatan pengukuran kepemimpinan transformasional dalam perkembangannya banyak dilakukan dari penilaian atau persepsi pegawainya. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan alat ukur yang disebut *multifactor leadership* yang dikembangkan oleh Avolio dan Bass (2004, dalam Muchiri dan Cooksey, R.W., 2010). Alat ukur ini memuat tentang komponen penilaian kepemimpinan transformasional dengan cara mengukur persepsi pegawai terhadap pemimpinnya.

1.5.3 Self-efficacy

Menurut Shaari, Rahman dan Rajab (2014) *Self-efficacy* adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya berkaitan dengan membagikan pengetahuan yang dimilikinya untuk orang lain. Dalam beberapa penelitian, *self-efficacy* adalah penilaian terhadap diri sendiri dan kepercayaan diri pada keterampilan serta keterampilan pribadi untuk menanggapi pertanyaan atau tantangan yang diajukan oleh anggota lain. Melalui kemampuan berbagi pengetahuan yang bermanfaat, seseorang dapat merasa lebih percaya diri dalam beraktivitas (Widyani *et.al.*, 2017). Makna *self-efficacy* berbeda dengan aspirasi, aspirasi merupakan penggambaran

sesuatu yang ideal dan harus dapat dicapai sedangkan *self-efficacy* merupakan penggambaran pribadi tentang nilai kemampuan diri (Alwisol, 2007).

Self-efficacy merupakan bentuk evaluasi diri yang mempengaruhi keputusan tentang perilaku apa yang harus dilakukan, jenis-jenis usaha dan kegigihan yang dikeluarkan ketika menghadapi rintangan, kemudian akhirnya diperoleh tindakan yang dapat dikuasai (Igbaria dan Iivari, 1995). Secara umum, *self-efficacy* yang dirasakan dapat berperan pada posisi penting dalam mempengaruhi motivasi dan perilaku individu. Namun hasil penelitian Park et al (2014) menunjukkan bahwa *self-efficacy* tidak memiliki pengaruh terhadap hasil pekerjaan pegawai yang memiliki harga diri tinggi dan cenderung terlalu percaya diri, serta cenderung selalu memiliki rasa kepuasan yang tinggi. Pegawai seperti ini biasanya mengabaikan perilaku inovatif dalam lingkungan yang dinamis.

1.5.3.1 Klasifikasi *Self-efficacy*

1. *Self-efficacy* Tinggi

Ketika seseorang telah memiliki *self-efficacy* yang tinggi maka akan cenderung memilih untuk terlibat langsung dalam melaksanakan berbagai tugas atau aktivitas meskipun hal itu memiliki kesulitan tinggi dan tantangan yang tidak mudah. Individu tersebut tidak beranggapan bahwa tugas itu merupakan sebuah ancaman yang harus dihindari. Individu yang seperti ini akan dengan mudah untuk mengembangkan tujuan, mempelajari sesuatu secara mendalam, dan berusaha keras dalam mencapai tujuan itu. Terdapat usaha untuk mencegah agar kegagalan tidak terjadi. Walaupun kegagalan tersebut tidak dapat dicegah individu tersebut akan dengan mudah mendapatkan *self-efficacy* kembali (Bandura, 1994). Karena mereka menganggap kegagalan tersebut merupakan hasil dari usaha yang kurang keras berkaitan dengan kekurangan pengetahuan dan keterampilan. Dalam menjalankan tugasnya, individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi cenderung akan mencurahkan kinerja dengan baik dan merasa tertantang jika menjumpai tantangan.

Karakteristik seseorang yang memiliki *self-efficacy* tinggi adalah sebagai berikut: sanggup mengatasi permasalahan yang dihadapi secara efektif, serta memiliki keyakinan akan keberhasilan jika melakukan sebuah tugas atau aktivitas,

menganggap sebuah tantangan bukan sesuatu yang harus dihindari melainkan untuk dihadapi, memberikan usaha yang maksimal ketika mengatasi masalah, percaya pada kemampuannya, ketika mengalami ketidakberhasilan akan segera bangkit, dan yang terakhir cenderung mencari situasi di luar zona nyamannya.

2. *Self-efficacy* Rendah

Seseorang yang memiliki keraguan akan kemampuannya adalah ciri orang yang memiliki *self-efficacy* rendah. Individu dalam kondisi ini akan cenderung menghindari berbagai tugas yang sulit karena menganggapnya sebagai ancaman. Jarang memiliki aspirasi dan cenderung memiliki komitmen yang rendah dalam mencapai tujuan yang dipilih atau ditetapkan. Ketika berhadapan dengan suatu kondisi yang sulit individu ini cenderung sibuk memikirkan kekurangan dalam dirinya, memikirkan berbagai kemungkinan kegagalan yang dihadapi, dan segala kerugian yang mungkin akan didapat. Oleh sebab itu orang dengan *self-efficacy* yang rendah akan lebih memilih untuk menghindari kondisi tersebut (Bandura, 1997).

Individu dengan *self-efficacy* rendah tidak memikirkan untuk mencari cara terbaik untuk dapat melakukan tugas yang sulit, ketika mengalami kegagalan akan cenderung lebih lamban dan tidak akan segera mengatasi kondisi tersebut (Bandura, 1994). Dalam kondisi ini individu tersebut tidak memikirkan kemampuan mereka yang sebenarnya karena enggan untuk mencoba. Situasi inilah yang menyebabkan seseorang tidak dapat berkembang dengan baik karena ketika percaya diri ada keinginan untuk meningkatkan prestasi, sedangkan keraguan dalam dirinya yang menurunkan keinginan tersebut. Lebih ringkasnya, ciri yang dimiliki oleh seseorang dengan *self-efficacy* rendah adalah sebagai berikut: tidak memiliki keyakinan untuk mengatasi masalahnya, menganggap tugas yang sulit sebagai ancaman sehingga sebisa mungkin menghindarinya, ketika menghadapi kegagalan lamban dalam mendapatkan *self-efficacy* kembali, menurunkan upaya dan mudah menyerah ketika menghadapi permasalahan, cenderung meragukan kemampuan yang ada pada dirinya, dan yang terakhir memiliki aspirasi rendah dan tidak memiliki komitmen pada tugas yang dikerjakan.

1.5.3.2 Dimensi *Self-efficacy*

Adapun tiga dimensi yang dimiliki oleh *Self-efficacy* yaitu *level* atau *magnitude*, *generality* dan *strength* (Bandura, 1997) yang meliputi, taraf kegiatan atau tugas yang dijumpai individu dan keyakinan individu dalam mengatasinya, kemudian variasi aktivitas sehingga penilaian *self-efficacy* dapat diterapkan, terakhir terkait dengan kekuatan *self-efficacy* yang dimiliki individu dalam menghadapi suatu masalah. Penjelasan lebih lanjut terdapat pada uraian berikut ini:

1. Dimensi *level* atau *magnitude*

Dimensi ini terkait dengan keyakinan individu dalam mengatasi tingkat kesulitan tugas. Tiap orang memiliki tingkat *self-efficacy* berbeda-beda. *Self-efficacy* ditentukan oleh sulit atau mudahnya sebuah tugas. Ketika tugas atau kegiatan yang memiliki tingkat kesulitan rendah, orang dengan *self-efficacy* tinggi akan sangat mudah mengatasinya. Bandura (1997) memberi ilustrasi seorang atlet yang menilai kekuatan dari keyakinannya untuk sanggup melompati kayu penghalang dengan ketinggian berbeda. Atlet tersebut memiliki pilihan untuk menambah kepercayaan *self-efficacy*-nya dengan mengetahui kondisi seperti apa yang berpotensi munculnya tantangan dan kesulitan yang lebih tinggi, sehingga kayu penghalang tersebut dapat dilalui dengan mudah.

2. Dimensi *Generality*

Dimensi ini terkait dengan situasi tertentu yang dapat menerapkan penilaian *self-efficacy*. Dalam arti individu dapat menentukan dan menilai dirinya memiliki *self-efficacy* pada berbagai aktivitas tanpa adanya keterbatasan atau pada aktivitas tertentu saja. Seseorang dengan tingkat *self-efficacy* tinggi dapat menerapkannya pada banyak aktivitas, situasi, dan kondisi. Pada kondisi ini seseorang dapat menilai dirinya sanggup mengatasi berbagai macam aktivitas atau hanya aktivitas pada kondisi tertentu saja. Variasi kondisi penerapan *self-efficacy* berada pada dimensi yang berbeda-beda, diantaranya adalah tingkat kesamaan aktivitas, perasaan dimana kemampuan ditunjukkan (tingkah laku, kognitif, afektif),

ciri kualitatif situasi, dan karakteristik individu kepada siapa perilaku tersebut ditunjukkan.

3. Dimensi *Strength*

Dimensi ini berkaitan dengan kekuatan *self-efficacy* yang dimiliki individu ketika dihadapkan dengan sebuah tugas atau permasalahan. Seseorang yang dengan tingkat *self-efficacy* lemah akan merasa gelisah ketika dihadapkan pada tugas atau aktivitas. Maka sebaliknya, seseorang yang berkeyakinan kuat pada *self-efficacy* yang dimilikinya akan tetap fokus pada kemampuannya meskipun menghadapi berbagai masalah yang beragam. Dimensi ini memuat tentang derajat kemantapan individu terhadap keyakinannya. Kekuatan dalam keyakinan inilah yang menentukan individu dapat bertahan dan tetap ulet ketika dihadapkan pada sebuah situasi.

1.5.3.3 Sumber *Self-efficacy*

Bandura (2005) mengatakan bahwa *self-efficacy* dapat dikembangkan dan diturunkan melalui salah satu atau gabungan dari empat sumber ini: *mastery experience* (pengalaman tentang penguasaan), *social modeling* (pemodelan sosial) atau bisa disebut sebagai *vicarious experience*, *social persuasion* (persuasi sosial) atau bisa disebut *verbal persuasion*, *physical and emotional state* (kondisi fisik dan emosi) juga bisa disebut *emotional arousal*. Berikut ini adalah penjelasan lebih lanjut:

1. *Mastery Experience*

Sumber yang dapat mempengaruhi *self-efficacy* adalah pengalaman tentang suatu hal yang dikuasai, yaitu berbagai kinerja dan usaha yang sebelumnya telah dilakukan. Kesuksesan kinerja yang sebelumnya telah dilakukan akan dapat meningkatkan harapan terhadap potensi diri sehingga dapat mempengaruhi hasil akhir, sedangkan pengalaman kegagalan akan cenderung menghambatnya. Menurut Bandura (2005) terdapat enam konsekuensi praktis berdasarkan pernyataan sebelumnya yaitu 1) keberhasilan dalam suatu kinerja akan membangkitkan *self-efficacy* dalam menghadapi kesulitan tugas, 2) tugas yang dilakukan mengalami keberhasilan lebih meningkatkan *self-efficacy* dibanding

keberhasilan dalam membantu orang lain, 3) ketika telah berupaya dengan maksimal namun mengalami kegagalan, akan dapat menurunkan *self-efficacy* individu, sebaliknya ketika tidak mengusahakan dengan maksimal dampak penurunan *self-efficacy* tidak begitu signifikan, 4) ketika menghadapi kegagalan sebelum menguasai suatu hal dapat lebih merendahkan *self-efficacy* seseorang daripada ketika telah mampu menguasainya, 5) bagi individu yang memiliki ekspektasi keberhasilan yang tinggi akan mengalami penurunan *self-efficacy* dalam jumlah kecil ketika mengalami kegagalan, 6) ketika mengalami kegagalan dengan berada di kondisi emosi yang tinggi *self-efficacy* yang dimiliki tidak selemah dibanding ketika berada pada kondisi emosi yang rendah.

2. *Vicarious Experience*

Ekspektasi yang tinggi akan muncul ketika seseorang memperhatikan orang lain sanggup melaksanakan tugas yang memiliki kesulitan tanpa mengalami kondisi yang buruk. Hal tersebut akan mendorong seseorang akan yakin bahwa nantinya ia juga akan mendapatkan keberhasilan jika turut berusaha secara intensif dan tekun. Seseorang dapat mempercayai bahwa jika orang lain dapat berhasil melakukannya tentu dia juga dapat melakukannya, dengan cara melakukan sedikit perbaikan pada kinerjanya (Bandura, 2005). Ketika subjek yang ditiru memiliki karakteristik dan kemampuan yang sama akan meningkatkan *self-efficacy*, sebaliknya ketika subjek tersebut tidak setara maka dampak peningkatan *self-efficacy*-nya tidak terlalu signifikan.

3. *Verbal Persuasion*

Menurut Bandura (1997) *self-efficacy* dapat dilemahkan ataupun diraih lewat persuasi verbal. Seseorang akan diarahkan melalui bujukan untuk mempercayai bahwa dirinya mampu untuk mengatasi permasalahan yang akan terjadi. Dampak *self-efficacy* yang dibentuk melalui cara ini tidak akan bertahan lama. Ketika mengalami kegagalan terus menerus seseorang yang memiliki ekspektasi melalui persuasi verbal ini akan cepat hilang (Bandura, 1997). Bandura beranggapan bahwa dampak bagi peningkatan *self-efficacy* bergantung pada status dan otoritas pemberi nasihat. Dalam hal ini status berbeda dengan otoritas, contohnya ketika psikoterapis menangani pasien fobia dan memberikan saran

bahwa pasien tersebut mampu menaiki tangga lebih tinggi, maka kondisi ini akan lebih membangkitkan *self-efficacy* dari pasien tersebut daripada ketika pasien tersebut hanya diberi dukungan oleh orang-orang terdekatnya. Namun jika pasiennya diberi saran oleh psikoterapis untuk mengubah sedikit saja sikapnya terhadap orang-orang terdekatnya, maka kemungkinan pasien tersebut tidak akan mengembangkan *self-efficacy*-nya berdasarkan saran tersebut.

4. *Emotional Arousal*

Sumber ini disebut kondisi fisiologis dan emosi. Emosi yang kuat dan menguasai diri seseorang akan menurunkan tingkat kinerja. Contohnya ketika mengalami ketakutan yang amat kuat dan perasaan frustrasi yang tinggi maka seseorang memiliki keyakinan terhadap *self-efficacy* menjadi rendah (Bandura, 2005). Dalam tekanan situasi, kondisi emosional dapat mempengaruhi ekspektasi efikasi. Dalam kondisi yang mengalami kecemasan dan peka terhadap stres, beberapa individu bergantung pada gejala fisiologisnya. Keadaan ini akan mengurangi kinerja, individu akan berpikir akan berhasil jika tidak mengalami berbagai tekanan yang ada.

1.5.4 Hubungan Antar Variabel dalam penelitian

Bagian ini akan memuat tentang penjelasan hubungan antar variabel. Hubungan antar variabel akan dijabarkan untuk membentuk hipotesis. Penjabaran ini akan merujuk pada pendapat para ahli dan studi penelitian sebelumnya yang digunakan untuk acuan arah hubungan antar variabel. Pada penelitian ini hanya meneliti hubungan bagi masing-masing variabel prediktor. Karena terdapat bias dan ketimpangan nilai dalam perbedaan masing-masing variabel prediktor, maka analisis dilakukan dengan hubungan per variabel. Hal ini untuk mengetahui peran masing-masing variabel untuk menghindari dominasi salah satu variabel. Hubungan antar variabel yang akan dijabarkan adalah kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif, kepemimpinan transformasional dengan *self-efficacy*, perilaku kerja inovatif dengan *self-efficacy*.

1.5.4.1 Persepsi Pegawai pada Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif Pegawai

Hubungan antara persepsi pegawai pada kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif memiliki asumsi positif. Pada penelitian yang dilakukan oleh Avolio dan Bass (2004) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki beberapa aspek seperti motivasi inspirasional, kepercayaan diri, kesadaran tinggi untuk mencapai tujuan dan memiliki stimulasi intelektual para pegawai. Pemimpin transformasional mempertimbangkan anggota tim individu. Mereka memotivasi anggota tim dan memberikan arahan untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, anggota tim memilih mereka untuk dijadikan panutan dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan. Kegiatan ini mendorong anggota tim untuk secara aktif melakukan brainstorming ide, memikirkan terobosan, dan pada akhirnya menghasilkan inovasi di tempat kerja. Menurut studi terbaru, pemimpin transformasional dapat mendorong iklim inovasi yang mendorong kreativitas karyawan (Avolio dan Bass, 2004). Di lingkungan yang dinamis seperti saat ini organisasi sangat membutuhkan pemimpin yang mampu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan dapat memotivasi pegawai untuk dapat pula menyesuaikan dengan segala perubahan lingkungan yang ada (Pradhan dan Jena, 2019). Dalam hal ini pemimpin transformasional mendorong pegawai untuk dapat berpikir dan memandang permasalahan dengan perspektif yang berbeda (Gardner & Avolio, 1998). Pemimpin dituntut untuk menggunakan cara dan strategi yang inovatif untuk mencapai tujuan serta berani mengambil risiko yang telah diperhitungkan untuk mewujudkan visi organisasi. Pemimpin yang baik biasanya memiliki toleransi terhadap kesalahan pegawai kemudian mendorong mereka untuk menjadikan kesalahan tersebut sebagai pelajaran untuk berkembang menjadi lebih baik.

Pola Kepemimpinan transformasional akan membiasakan pegawai untuk berpikir secara kreatif dan mendorong terciptanya inovasi yang lebih baik. Hal ini akan berguna untuk membawa perubahan yang positif bagi organisasi (Eisenbeiss, Van Knippenberg, dan Boerner, 2008). Tidak hanya mendorong dan memotivasi saja, pemimpin juga harus mampu memberikan contoh pada pegawai dengan cara mempertanggungjawabkan apa yang telah mereka katakan pada pegawai namun

juga mampu untuk mempraktikkan secara nyata (Bass dan Riggio, 2006). Dengan cara inilah pemimpin dapat meningkatkan inovasi para pegawai sehingga pegawai dapat turut menyumbang perilaku kreatif.

1.5.4.2 *Self-efficacy* Pegawai dan Perilaku Kerja Inovatif Pegawai

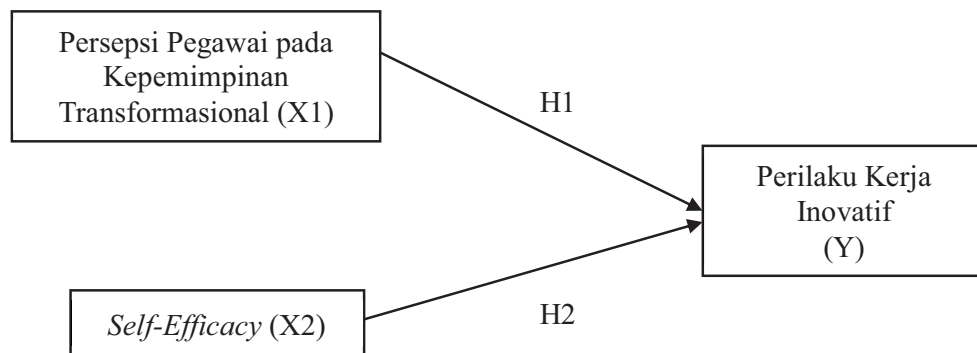
Gist dan Mitchell (1992) mencoba mengembangkan model teori *self-efficacy* dari Bandura (1982) agar dapat berhubungan dengan pekerjaan. Mereka berpendapat bahwa *self-efficacy* dapat dibentuk dan bersifat fleksibel sehingga dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sedang berlaku saat itu. *Self-efficacy* dapat dinilai dari dua syarat yaitu dari faktor internal dan eksternal seorang individu. Dalam menerapkan perilaku kerja inovatif dalam diri seseorang tidaklah mudah, karena dalam penerapan ide dan inovasi akan memungkinkan menghadapi tantangan bahkan kegagalan. Maka diperlukan kekuatan internal individu untuk dapat lebih mampu untuk menghadapi kegagalan tersebut (Hsu *et al.* 2011). Oleh sebab itu *self-efficacy* dapat membuat seseorang memiliki keyakinan untuk percaya diri dalam mengutarakan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya agar menghasilkan sesuatu yang inovatif (Tierney dan Farmer, 2011). Seseorang yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi dapat memberikan motivasi yang cukup, memiliki kemampuan berpikir, dan kemampuan bertindak sesuai permasalahan yang ada akan dapat mewujudkan perilaku kerja inovatif.

Variabel *self-efficacy* dan perilaku kerja inovatif memiliki asumsi hubungan positif. Pernyataan ini didukung oleh studi yang telah dilakukan oleh para ahli. Menurut Chiang *et.al* (2014) orang yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi dapat lebih peka terhadap dorongan positif dan memiliki kemampuan untuk menerapkan tujuan pendekatan untuk memperoleh hasil yang positif. *Self-Efficacy* juga dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik melalui pemberian motivasi, hal ini mengacu pada tujuan utama dalam pencapaian hasil positif di lingkungan kerja (Hallack *et.al.*, 2018). Oleh sebab itu maka pegawai yang memiliki *self-efficacy* tinggi dapat lebih aktif dan mampu bekerja secara mandiri dalam mengejar hasil yang positif dalam suatu pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa pekerja dengan *self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih puas dalam melakukan pekerjaannya. Berdasarkan temuan tersebut penelitian ini dilakukan untuk berusaha

mengetahui pengaruh *self-efficacy* terhadap perilaku kerja inovatif pada pegawai BPN Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan tujuan penelitian, landasan teori, dan hubungan antar variabel yang telah dipaparkan di atas. Maka pada penelitian ini dibentuklah kerangka konsep seperti di bawah ini:

Gambar 1. 3 Kerangka Konsep



1.6 Hipotesis Penelitian

Dari penjelasan di atas maka dapat ditarik beberapa hipotesis yaitu:

1. H_0 :
 - a. Tidak ada pengaruh persepsi pegawai pada kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.
 - b. Tidak ada pengaruh *self-efficacy* pegawai terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.
2. H_a :
 - a. Persepsi pegawai pada kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.

- b. *Self-efficacy* pegawai berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.

1.7 Definisi Konsep

Berdasarkan pemaparan pada landasan teori, berikut ini definisi konsep yang diterapkan pada penelitian ini:

1. Perilaku kerja inovatif pegawai adalah perilaku kerja pegawai yang berfokus pada pegawai di bagian atau bidang tertentu yang memiliki perilaku seperti dapat merumuskan dan mengembangkan ide atau gagasan yang dapat diterapkan pada sebuah organisasi.
2. Persepsi pegawai pada kepemimpinan transformasional adalah persepsi pegawai pada kepemimpinan dari kepala bidang dan kepala bagian. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu bentuk atau gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi pegawai, memfasilitasi pegawai serta mendorong pegawai dengan memberikan motivasi agar pegawai dapat mengembangkan diri sesuai dengan kemampuannya dan memberikan kinerja terbaik untuk organisasi.
3. *Self-efficacy* pegawai adalah penggambaran nilai dan kemampuan diri, serta sebagai bentuk evaluasi diri dari pegawai yang mempengaruhi keputusan untuk menentukan perilaku, jenis usaha yang dikeluarkan dan kegigihan untuk menghadapi sebuah kondisi atau menyelesaikan tugas tertentu.

1.8 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan definisi dari variabel-variabel penelitian dan termasuk dimensi penyusunnya (Leavy, 2017). Dalam penelitian ini, definisi operasional yang ditetapkan adalah persepsi pegawai pada kepemimpinan transformasional (X1) dan *Self-efficacy* (X2) sebagai variabel independen, Perilaku kerja inovatif (Y) sebagai variabel dependen.

1.8.1. Persepsi Pegawai pada Kepemimpinan Transformasional

Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2002), yaitu:

1. Persepsi pada pemimpin dalam menanamkan rasa bangga di diri pegawai karena pegawai menjadi orang yang bekerja sama dengan pemimpin.
2. Persepsi pada pemimpin yang mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.
3. Persepsi pada pemimpin yang menunjukkan kepercayaan dirinya dalam memimpin kelompok.
4. Persepsi pada pemimpin dalam membicarakan tentang nilai-nilai dan keyakinannya yang paling penting.
5. Persepsi pada pemimpin dalam menetapkan pentingnya memiliki rasa yang kuat terhadap tujuan.
6. Persepsi pada pemimpin dalam mempertimbangkan dampak moral dan etika terhadap keputusan.
7. Persepsi pada pemimpin dalam menekankan pentingnya memiliki rasa kebersamaan terhadap misi.
8. Persepsi pada pemimpin yang berbicara tentang masa depan secara optimis.
9. Persepsi pada pemimpin yang antusias dalam berbicara tentang apa yang dibutuhkan untuk diraih.
10. Persepsi pada pemimpin dalam membicarakan sebuah visi yang menarik tentang masa depan.
11. Persepsi pada pemimpin dalam menunjukkan rasa percaya diri bahwa tujuan akan tercapai.
12. Persepsi pada pemimpin dalam memeriksa kembali asumsi-asumsi penting terhadap pertanyaan apakah asumsi-asumsi tersebut tepat untuk diberikan.
13. Persepsi pada pemimpin yang mencari perspektif berbeda ketika menyelesaikan masalah.
14. Persepsi pada pemimpin dalam membuat pegawai dapat melihat masalah-masalah dari berbagai sudut yang berbeda.

15. Persepsi pada pemimpin yang menyarankan cara-cara baru dalam memandang bagaimana menyelesaikan tugas-tugas.
16. Persepsi pada pemimpin meluangkan waktunya untuk mengajari dan melatih.
17. Persepsi pada pemimpin dalam memperlakukan pegawai sebagai seorang individu daripada sekedar seorang anggota kelompok.
18. Persepsi pada pemimpin yang menganggap pegawai memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda dari orang lain.
19. Persepsi pada pemimpin dalam membantu pegawai untuk mengembangkan kekuatan pegawai.

1.8.2. *Self-efficacy*

Variabel *self-efficacy* diukur dengan *New General Self-Efficacy Scale* yang dikembangkan oleh Chen, Gully, dan Eden (2001) sebagai berikut:

1. Pegawai akan dapat mencapai sebagian besar tujuan yang telah ditetapkan untuk diri pegawai.
2. Saat menghadapi tugas yang sulit, pegawai yakin akan menyelesaikannya.
3. Secara umum, pegawai memperoleh hasil atau kesuksesan adalah hal yang penting bagi diri pegawai.
4. Pegawai yakin dapat berhasil dalam setiap usaha yang telah saya rencanakan sebelumnya.
5. Pegawai akan berhasil mengatasi banyak tantangan.
6. Pegawai yakin bahwa dirinya dapat menyelesaikan banyak tugas yang berbeda secara efektif.
7. Dibandingkan dengan orang lain, pegawai dapat melakukan sebagian besar tugas dengan sangat baik.
8. Bahkan ketika hal-hal sulit, pegawai bisa mengatasinya dengan baik.

1.8.3. Perilaku Kerja Inovatif

Indikator-indikator perilaku kerja inovatif diperoleh dari hasil penelitian De Jong dan De Hartog (2010), yaitu:

1. Pegawai sering memperhatikan masalah yang bukan bagian dari pekerjaan sehari-harinya.
2. Pegawai sering bertanya-tanya bagaimana hal-hal dapat diperbaiki.
3. Pegawai sering mencari metode, teknik, atau instrumen kerja baru.
4. Pegawai sering menghasilkan solusi nyata untuk masalah.
5. Pegawai sering menemukan pendekatan baru untuk melaksanakan tugas.
6. Pegawai sering membuat anggota organisasi yang penting merasa antusias untuk ide-ide inovatif.
7. Pegawai sering berusaha meyakinkan orang untuk mendukung ide inovatif.
8. Pegawai sering secara sistematis memperkenalkan ide-ide inovatif ke dalam praktik kerja.
9. Pegawai sering berkontribusi pada implementasi ide-ide baru.
10. Pegawai sering berupaya mengembangkan hal-hal baru.

1.9 Metode Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang pendekatan, tipe, metode, lokasi, populasi dan sampel dalam penelitian.

1.9.1 Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Menurut Leavy (2017) penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan antara suatu variabel dengan cara membangun deskripsi statistik fenomena, menyangkal atau mendukung teori yang ada, serta menguji hipotesis tentang hubungan variabel. Pada penelitian eksplanatori penelitian kuantitatif sering digunakan dengan tujuan untuk menyelidiki hubungan sebab akibat, asosiasi, dan korelasi antar variabel.

1.9.2 Tipe Penelitian

Desain penelitian kuantitatif yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *survey research*. Survei bergantung pada pertanyaan-pertanyaan yang sudah terstandarisasi dan diajukan kepada subjek penelitian kemudian dianalisis secara statistik. Hasil data dari survei ini akan disebut sebagai data subjektif. Survei juga digunakan untuk memastikan sikap, keyakinan, pendapat, atau pelaporan individu tentang pengalaman dan/atau perilaku mereka (Leavy, 2017). Disamping itu,

instrumen survei yang akan digunakan adalah kuesioner. Kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan survei yang mana dirancang untuk menguji hipotesis atau menjawab penelitian (Leavy, 2017).

1.9.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Pertanahan Nasional (BPN), dengan alasan sebagai berikut:

1. Badan Pertanahan Nasional merupakan organisasi publik yang memiliki reputasi bagus dan kualitas pelayanan yang memuaskan. Hal ini dibuktikan dengan BPN yang meraih penghargaan Top 99 Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) secara berturut-turut pada tahun 2015, 2016, dan 2017. Kementerian ATR/BPN juga membuat rencana strategis terkait dengan reformasi birokrasi yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan. Reformasi birokrasi yang dimaksud disini adalah peningkatan tata kinerja yang ada di dalam organisasi publik. Dimana ini sangat berkaitan dengan penelitian ini yang akan mengidentifikasi pengaruh persepsi pegawai pada kepemimpinan transformasional dan *self-efficacy* terhadap perilaku kerja inovatif pegawai kantor BPN.
2. Telah dilakukan prasurvei pada beberapa pegawai di Badan Pertanahan Nasional Jawa Timur. Beberapa pegawai menuturkan bahwa pegawai memiliki hubungan yang cukup dekat dengan kepala bagian/bidang. Keadaan itu didukung oleh sikap kepala bagian/bidang selaku pemimpin yang memperlakukan bawahannya dengan baik, seperti bersedia untuk melatih hal-hal yang kurang diketahui pegawai. Oleh karena itu, ciri-ciri karakter ini menggambarkan pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

1.9.4 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Dalam sebuah penelitian terdapat seluruh kelompok subjek yang harus dikumpulkan informasinya. Seluruh kelompok subjek tersebut disebut sebagai populasi (Stockemer, 2019). Ketika penelitian dimulai maka untuk menghimpun informasi-informasi tidak mungkin dengan mengumpulkan populasi sehingga,

diperlukan untuk menentukan sampel penelitian. Sampel harus identik dengan populasi atau setidaknya sangat mirip secara ideal (Stockemer, 2019). Menurut Leavy (2017) sampel merupakan jumlah kasus individu yang akhirnya dapat digambarkan dan dari mana/siapa yang dapat menghasilkan data. Dalam penelitian kuantitatif biasanya membutuhkan sampel lebih besar dibandingkan penelitian kualitatif.

Teknik penarikan sampel pada penelitian ini adalah *purposive sampling*. Teknik ini mengambil sampel dengan cara menetapkan ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria sampel yang telah ditentukan penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Kantor Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Timur. Pegawai yang dimaksud adalah pegawai yang tidak sedang memegang jabatan kepala bidang dan kepala bagian.

Untuk mendapatkan berapa minimum sampel yang dibutuhkan, penelitian ini menggunakan penentuan minimum sampel dengan *statistical power analyses for multiple regression model* oleh Cohen (1992). Model Cohen (1992) mampu memaksimalkan *statistical power analyses* sehingga sampel tidak terlalu kecil dan tidak terlalu besar. Penentuan jumlah minimum sampel menggunakan level signifikansi sebesar 5% dan nilai *R-square* minimum sebesar 0.25 serta *number of arrows pointing at a construct* sebanyak 2 *arrows*. Dengan demikian dapat diketahui minimum sampel yang harus dipenuhi adalah 33 sampel.

Tabel 1. 3 *Sample Size Recommendation Statistical Analyses for Multiple Regression Model*

<i>Maximum Number of Arrows Pointing at a Construct (Number of Independent Variables)</i>	<i>Significance level 5%</i>			
	<i>Minimum R²</i>			
	0.10	0.25	0.50	0.75
2	90	33	14	8

3	103	37	16	9
4	113	41	18	11
5	122	45	20	12

Sumber: Cohen (1992): A Power Primer. Psychological Bulletin 112: 155-159

1.9.5 Instrumen Penelitian

Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket atau biasa disebut kuesioner. Menurut Neuman (2014) kuesioner merupakan alat pengumpulan data yang merekam angka penilaian masing-masing responden terhadap butir kuesioner. Kuesioner berisi pertanyaan yang harus dijawab oleh responden. Kuesioner ini sebagai instrumen penelitian sebelumnya telah disusun melalui definisi operasional. Kemudian definisi operasional tersebut diinterpretasi menjadi butir kuesioner yang dapat diisi sesuai dengan kondisi responden dengan memilih salah satu nilai kategori. Kategori butir kuesioner menggunakan skala Likert yang mana digunakan untuk menilai sikap, pendapat, persepsi seseorang atau kelompok mengenai sebuah kondisi maupun peristiwa sosial secara parametric (kategori angka yang dapat diukur).

Bentuk skala Likert ini memiliki dua kategori yakni kategori setuju dan tidak setuju. Kategori ini nantinya akan menjelaskan skor dari item dalam sebuah kuesioner berdasarkan perhitungan statistik. Untuk melakukan penilaian terhadap variabel persepsi pegawai pada kepemimpinan transformasional (X1), *self-efficacy* (X2), dan perilaku kerja inovatif dalam penelitian ini menggunakan lima poin (1-5) antara lain:

- a. Nilai 1 mewakili jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)
- b. Nilai 2 mewakili jawaban Tidak Setuju (TS)
- c. Nilai 3 mewakili jawaban Cukup (C)
- d. Nilai 4 mewakili jawaban Setuju (S)
- e. Nilai 5 mewakili jawaban Sangat Setuju (SS)

Langkah selanjutnya setelah menentukan alat ukur dan model pengukuran adalah menetapkan butir kuesioner tiap variabel. Definisi operasional merupakan nilai dari sebuah objek yang memiliki jenis tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan dapat ditarik kesimpulannya. Dalam membangun definisi operasional merujuk pada konsep yang memerlukan dukungan aksi secara nyata untuk menggambarkan hal tersebut secara empiris (Neuman, 2014).

1.9.6 Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada para responden, dimana responden penelitian ini adalah pegawai dari Badan Pertanahan Nasional Jawa Timur. Saat penelitian ini dilaksanakan, pandemi Covid-19 sedang mewabah. Oleh karena itu proses pengumpulan data ini dilakukan dengan memperhatikan protokol kesehatan yang berlaku di satuan kerja BPN Jawa Timur serta dilakukan secara daring.

Penelitian ini dilakukan dengan memanfaatkan teknologi *Google Form*. Penyebaran tautan kuesioner di *Google Form* dilakukan dengan bantuan koordinasi kepala bidang kepegawaian di BPN Jawa Timur. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terbagi dalam dua sumber, yaitu:

1. Data Primer

Jenis data yang diperoleh secara langsung di lapangan guna mengetahui keadaan secara langsung yang berhubungan dengan topik penelitian (Leavy, 2017). Dalam hal ini kuesioner sebagai alat untuk menghimpun data primer pada penelitian ini. Data primer yang dibutuhkan penelitian ini diperoleh melalui jawaban responden pada kuesioner, yang bersifat personal tanpa intervensi subjektif dari peneliti. Kuesioner tersebut berisi tentang pernyataan-pernyataan mengenai variabel penelitian, yakni kepemimpinan transformasional, *self-efficacy*, dan perilaku kerja inovatif. Responden yang mengisi kuesioner ini adalah pegawai Badan Pertanahan Nasional Jawa Timur.

2. Data Sekunder

Menurut Vanderstoep dan Johnson (2009) data sekunder merupakan kumpulan data yang berasal dari sumber yang telah ada sebelumnya.

Data sekunder juga sebagai informasi tambahan terkait topik penelitian seperti dokumen, gambar, dan lain-lain. Sebagaimana yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang terkait dengan segala prestasi yang telah dicapai oleh BPN Jawa Timur sebagai bentuk perilaku kerja inovatif oleh pegawai.

1.9.7 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan alat analisis data *Partial Least Square Structure Equation Modeling* (PLS-SEM). Pada tahun 1966, Herman Wold mengembangkan alat analisis data PLS ini. Alat ini juga sebagai alternatif pemodelan persamaan struktural berbasis kovarian dan disebut sebagai teknik pemodelan lunak untuk menekankan perbedaan metodologi sehingga dapat diketahui model persamaan struktural (Vinzi et al., 2010). Kemudian menurut Haenlein dan Kaplan (2004) PLS-SEM dikenal sebagai teknik generasi kedua yang menguji hubungan variabel independen dan dependen sebagai simultan. PLS digunakan dalam penelitian ini karena pemodelan persamaan struktural dalam penelitian terdapat sampel terbatas dan distribusi datanya tidak simetris. Jenis PLS yang akan digunakan adalah Smart PLS 3.2.9. Terdapat dua evaluasi dalam analisis menggunakan PLS, yakni evaluasi *outer model* dan *inner model*. Berikut ini adalah uraian langkah evaluasi dalam analisis PLS.

1.9.7.1 Evaluasi Outer Model

Outer model dapat disebut juga *measurement model* merupakan model yang menunjukkan hubungan antar konstruk dan variabel manifes (indikator) dan bertujuan untuk memprediksi hubungan keduanya (Avkiran dan Ringle, 2018). Terdapat dua jenis *outer model*, yaitu model reflektif dan formatif. Pertama adalah model reflektif yang menggambarkan hubungan kausal dari variabel laten ke variabel manifes ke variabel laten. Sedangkan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *outer model* dengan jenis model reflektif.

1. *Convergent Validity*

Ini digunakan untuk menilai sejauh mana suatu ukuran berhubungan secara positif dengan ukuran lain dari variabel yang sama menggunakan indikator yang berbeda. Kemudian *convergent validity* juga bertujuan untuk menguji keterkaitan

sebuah konstruksi formatif dengan ukuran reflektif dari konstruksi yang sama. Pada penelitian ini menggunakan batas ketentuan nilai outer loading lebih besar dari 0.5.

2. *Construct Validity*

Ini digunakan untuk memperkirakan dan mengoreksi pengaruh luar dari kesalahan acak dan metode varians. Disamping itu, jika *validity construct* tidak dilakukan maka hasil pengujian teori dapat bermakna ganda dan mengakibatkan hipotesis ditolak karena kesalahan pengukuran dan teori kurang memadai. Ghazali dan Latan (2015) berpendapat bahwa untuk mengetahui *construct validity* dapat dilihat pada nilai AVE. Jika nilai $AVE > 0.5$ maka *construct validity* dalam rentang baik.

3. *Discriminant Validity*

Digunakan untuk menetapkan bahwa ukuran konstruk unik secara empiris mewakili fenomena yang menarik yang tidak ditangkap oleh ukuran lain dalam model persamaan struktural (Hair et.al., 2017). Secara umum *larcker criterion* dan *cross-loadings* adalah pendekatan yang mengevaluasi *discriminant validity* (Henseler et al., 2015). Nilai *discriminant validity* dapat dilihat pada perbandingan akar AVE pada tiap konstruk.

4. *Composite Reliability*

Ini menjadi langkah terakhir dalam evaluasi *outer model*. Langkah ini merupakan ukuran konsistensi internal dalam item skala, seperti *alpha cronbach*. Tujuan langkah ini dilakukan adalah untuk menguji nilai reliabilitas pada tiap-tiap indikator dalam suatu variabel. Sebuah variabel dapat dianggap telah memenuhi *composite reliability* jika nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0.7.

1.9.7.2 Evaluasi *Inner Model*

Inner model dapat disebut juga *structural model* adalah model yang digunakan untuk mendukung model teoritis yaitu hubungan teori antara variabel eksogen dan variabel endogen, juga menggambarkan hubungan antara konstruksi laten.

1. *R-Square Model*

R-Square Model atau *coefficient of determination* menggambarkan relasi antara konstruk endogen dengan konstruk eksogen (Hair et al., 2017). *R-Square* memiliki tiga kategori *cutoff*, yakni sebesar 0.25 yang menyatakan bahwa model tersebut lemah, lalu *cutoff* sebesar 0.50 yang berarti model tersebut moderat, kemudian *cutoff* sebesar 0.75 yang menunjukkan model tersebut kuat.

2. *Path Coefficient*

Ini berguna untuk menghubungkan antar konstruk satu dengan yang lain guna membuktikan keabsahan kumpulan indikator formatif yang ditentukan. Nilai standar *path coefficient* pada umumnya dalam rentang -1 sampai +1. Nilai hampir +1 menjelaskan hubungan positif yang signifikan. Sedangkan nilai yang mendekati 0 menggambarkan bahwa hubungan konstruk semakin lemah (Hair et al., 2017).

1.9.7.3 Pengujian Hipotesis

Tahap pengujian hipotesis dilakukan bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan antara variabel independen dan dependen. Tahapan ini dilakukan setelah tahap *bootstrapping*.

1. Pengujian hipotesis langsung

Direct effect atau hipotesis yang langsung masuk ke tahap pengujian menunjukkan keterkaitan dua konstruk dengan satu arah panah. Sampel asli (*original sample*) dalam pengujian hipotesis langsung digunakan untuk mengevaluasi hubungan positif dan negatif. Kemudian adanya *t-value* > 1.64 dengan nilai *p-value* < 0.05 digunakan untuk melihat suatu hubungan antar variabel berpengaruh positif.