

## PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI TERHADAP PERILAKU INOVASI KERJA PEGAWAI PADA SEKTOR PUBLIK DENGAN ALIRAN DI TEMPAT KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Riza Dwi Agni<sup>1\*</sup>, Era Miftakhul Jannah<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret<sup>1,2</sup>

<sup>1\*)</sup> rizadwiagni@gmail.com

### ABSTRACT

*This study aims to examine the direct and indirect effects of servant leadership on innovative work behavior, by presenting the flow at work as a mediation. This study uses quantitative techniques with primary data collected through online questionnaires. The sampling technique used the purposive sampling method and obtained 142 eligible samples. Data analysis used the Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS) method with SmartPLS 3.0 program. The results showed that there was no significant direct effect of servant leadership on innovative work behaviour, and flow at work has a significant influence on innovative work behavior. Furthermore, the mediating role of flow at work significantly influences the relationship between servant leadership and innovative work behavior. This shows that the mediating role of flow at work is very important because when there is no flow at work as a mediating variable, the relationship between servant leadership and innovative work behavior is not significant.*

**Keywords:** *Servant leadership, Flow at work, Innovative work behavior.*

### ABSTRAK

*Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan yang melayani pada perilaku inovasi kerja, dengan variabel aliran di tempat kerja sebagai mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sumber data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner online. Metode purposive sampling digunakan sebagai teknik pengambilan sampel dan diperoleh sebanyak 142 sampel eligible. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan program SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari kepemimpinan yang melayani pada perilaku inovasi kerja. Sementara itu, kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh yang signifikan pada aliran di tempat kerja. Pengaruh signifikan juga ditemukan pada hubungan antara aliran di tempat kerja dengan perilaku inovasi kerja. Selanjutnya peran mediasi aliran di tempat kerja secara signifikan berpengaruh pada hubungan antara kepemimpinan yang melayani dengan perilaku inovasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peran mediasi aliran di tempat kerja sangat penting karena ketika tidak terdapat aliran di tempat kerja sebagai variabel mediasi, maka hubungan antara kepemimpinan yang melayani dengan perilaku inovasi kerja menjadi tidak signifikan.*

**Kata kunci:** *Kepemimpinan yang melayani, aliran di tempat kerja, perilaku inovasi kerja.*

## 1. PENDAHULUAN

Berbagai penelitian empiris membuktikan bahwa perubahan dunia dengan perekonomian berbasis pengetahuan, membutuhkan peningkatan kebutuhan inovasi untuk meningkatkan produktifitas (Mansury & Love, 2008). Inovasi dianggap sebagai kunci keunggulan kompetitif pada kondisi lingkungan yang terdisrupsi (Urbancova, 2013). Kemampuan inovasi karyawan akan mempengaruhi kemampuan bersaing baik level individu, organisasi bahkan regional. Inovasi dianggap mampu menciptakan keterampilan dan membuat lebih adaptif terhadap berbagai perubahan dengan menciptakan ide-ide baru. Namun beberapa hambatan internal maupun eksternal terkait peningkatan inovasi karyawan terutama berkaitan dengan persepsi manager membuat perilaku inovatif kurang berkembang (Madrid-Guijarro et al., 2009). Keterbatasan pemahaman tentang inovasi terkait bagaimana inovasi didorong oleh keinginan internal yang memotivasi karyawan, maupun dengan dukungan kepemimpinan yang melayani berhubungan dengan risiko sikap perilaku karyawan. Beberapa penelitian mengangkat masalah resistensi karyawan terhadap inovasi terkait komunikasi yang buruk, praktik sumber daya manusia yang lemah serta kurangnya komitmen kepemimpinan (Madrid-Guijarro et al., 2009).

Penelitian ini ingin memberikan pemahaman terkait pengaruh kepemimpinan yang melayani pada perilaku inovasi kerja karyawan dengan variabel mediasi aliran di tempat kerja terutama pada sektor publik. Alasan pemilihan sektor publik sebagai domain penelitian dikarenakan pentingnya peran pemerintah dalam melayani kepentingan publik. Peningkatan inovasi di sektor publik diharapkan dapat meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya yang pada akhirnya dapat meningkatkan pelayanan publik yang akan dirasakan langsung oleh masyarakat luas. Komposisi pegawai sektor publik tahun 2021 didominasi oleh pegawai berusia produktif yaitu kelompok usia 21 – 50 tahun dan sebesar 67,6% pegawai sudah berpendidikan tinggi yang merupakan keunggulan untuk mendukung program inovasi (BKN, 2022). Layanan publik akan efektif bila didukung keberhasilan inovasi, yaitu mengembangkan cara yang lebih baik untuk memecahkan persoalan atau untuk memenuhi kebutuhan yang merupakan kegiatan utama organisasi (Mulgan & Albury, 2013).

Semakin pentingnya inovasi untuk menghadapi persaingan global, ditengah disrupsi teknologi dan ketidakpastian permintaan konsumen, membuat topik terkait inovasi ini layak diangkat. Namun, dari berbagai penelitian empiris tentang kepemimpinan yang melayani pada perilaku inovasi kerja, masih belum banyak yang mengangkat topik terkait mediasi aliran di tempat kerja. Penggunaan variable aliran di tempat kerja sebagai mediator dikarenakan variable ini dianggap memiliki unsur emosional positif yang memperluas pemikiran karyawan untuk lebih terlibat pada pekerjaan mereka (Fredricson, 2001) sehingga bisa menimbulkan perilaku inovatif. Selain itu, dari berbagai penelitian terkait peningkatan inovasi, lebih banyak penelitian yang dilakukan di sektor swasta daripada di sektor publik.

## 2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Landasan Teori

#### Kepemimpinan yang Melayani

Kepemimpinan yang melayani merupakan bentuk kepemimpinan yang menekankan pada pelayanan dan mengutamakan kepentingan serta kebutuhan karyawan (Dierendonck, 2010). Kepemimpinan yang melayani kemudian akan menciptakan “pemimpin yang melayani” lainnya, diantara anggota yang dipimpinnya yang pada akhirnya juga dapat memberikan pelayanan terhadap pelanggan atau pemangku kepentingan lainnya (Liden et al., 2014). Pemimpin yang melayani lebih melakukan pendekatan manajerial *bottom up*, yaitu yang lebih berorientasi terhadap karyawan (Eva et al., 2018). Pemimpin yang melayani mengambil peran pada sumber daya pribadi, seperti empati, integritas dan rasa peduli terhadap orang lain (Liden et al., 2014).

#### Perilaku Inovasi Kerja

Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku multi tahap dengan tujuan meningkatkan proses, produk maupun prosedur yang akan menciptakan berbagai implementasi ide baru pada pekerjaan, baik dalam kelompok maupun organisasi (Janssen, 2000). Secara spesifik, perilaku inovasi kerja dikaitkan dengan pencarian masalah dan atau solusi untuk menghasilkan ide baru atau mencoba membangun dukungan terhadap ide-ide tersebut yang kemudian menerapkannya (de Jong & den Hartog, 2010).

#### Aliran di Tempat Kerja

Aliran di tempat kerja yaitu keadaan dimana orang terlibat begitu dalam pada kegiatan yang mungkin terlihat tidak terlalu penting, dan menyadari hal tersebut sangat menyenangkan sehingga mereka akan melakukannya walaupun harus mengeluarkan biaya besar (Csikszentmihalyi, 2009). Aliran di tempat kerja sering digambarkan sebagai kondisi yang termotivasi secara intrinsik yang ditentukan oleh diri sendiri namun terkadang terganggu oleh peraturan dan kontrol eksternal (Keller & Bless, 2008).

#### Pengembangan Hipotesis

##### Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani pada Perilaku Inovasi Kerja

Ketika pemimpin memberikan pelayanan, perilaku kepemimpinan yang berpusat pada karyawan (*bottom-up*) dengan orientasi pada melayani orang lain, akan meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan untuk bekerja secara inovatif (Cai et al., 2018). Pemimpin yang bekerja dengan melayani, akan membantu karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang mendapatkan dukungan dari pimpinan dalam berperilaku inovatif, akan lebih ekspresif dan berkinerja tinggi dalam melakukan inovasi (Liu et al., 2016). Motivasi karyawan merupakan faktor penting yang berpengaruh pada perilaku inovasi di tempat kerja mereka, dan dukungan pimpinan untuk berinovasi di tempat kerja efektif memotivasi kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan perilaku inovasi di tempat kerja (Shin & Zhou, 2003). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pertama yang diusulkan adalah

H1. Kepemimpinan yang melayani secara signifikan dan positif berpengaruh pada perilaku inovasi kerja pegawai.

### **Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Aliran di Tempat Kerja**

Ketika seseorang ditantang dengan hal yang sesuai dengan keahliannya, maka dia akan mengalami kesenangan dan kenikmatan serta merasa bahagia, kuat, kreatif dan puas (Csikszentmihalyi, 2009). Kepemimpinan yang melayani memiliki keterkaitan dengan aliran di tempat kerja (Khan et al., 2021). Karena berpusat pada karyawan, kepemimpinan yang melayani akan berusaha menghasilkan kesesuaian yang tepat antara tantangan pekerjaan bagi karyawan dan kemampuan untuk memastikan aliran di tempat kerja (Khan et al., 2021). Jadi, kepemimpinan yang melayani akan memberikan kesempatan menantang pada karyawan untuk belajar dan bertumbuh yang akhirnya akan menciptakan aliran di tempat kerja. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diusulkan adalah

H2. Kepemimpinan yang melayani secara signifikan dan positif berpengaruh pada aliran di tempat kerja.

### **Pengaruh Aliran di Tempat Kerja terhadap Perilaku Inovasi Kerja**

Terdapat hubungan tidak langsung antara aliran di tempat kerja dengan kreatifitas karyawan (Zubair & Kamal, 2015). Penelitian lain menyebutkan adanya keterkaitan dan pengaruh langsung antara aliran di tempat kerja terhadap perilaku inovasi kerja (Khan et al., 2021). Hasil penelitian mereka mengidentifikasi bahwa aliran di tempat kerja menjadi sumber kenikmatan kerja yang memperkuat motivasi intrinsik serta pemikiran dan tindakan karyawan, yang akhirnya meningkatkan perilaku inovasi kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diusulkan adalah

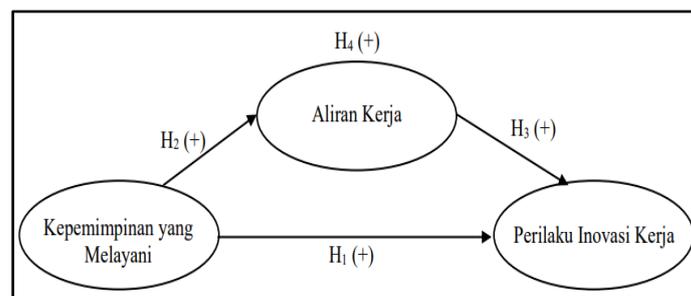
H3. Aliran di tempat kerja secara signifikan dan positif berpengaruh pada perilaku inovasi kerja pegawai.

### **Peran Mediasi Aliran di Tempat Kerja**

Peran pemimpin dalam mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan karyawannya, akan membawa karyawan termotivasi dan terlibat begitu dalam pada pekerjaannya. Emosi positif tersebut akan mampu membuat karyawan terdorong untuk melakukan pekerjaan yang inovatif (Fredrickson, 2001). Bukti empiris menyebutkan bahwa aliran di tempat kerja bertindak sebagai mediator antara kepemimpinan yang melayani dengan perilaku inovasi kerja (Khan et al., 2021). Temuan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, mendorong karyawan lebih inovatif. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diusulkan adalah

H4. Aliran di tempat kerja secara signifikan dan positif memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani pada perilaku inovasi kerja pegawai.

## **3. MODEL PENELITIAN**



**Gambar 1. Model Penelitian**

#### 4. METODE PENELITIAN

##### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sumber data primer yang dikumpulkan menggunakan daftar pertanyaan secara online. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai di salah satu institusi pemerintahan yang telah melakukan restrukturisasi, dan difokuskan pada empat Propinsi yang mendapatkan nominasi paling inovatif pada tahun 2022 yaitu Propinsi Bali, Propinsi DKI Jakarta, Propinsi Sulawesi Utara, dan Propinsi D.I Yogyakarta, dengan total populasi sebanyak 1.109 pegawai. Penentuan ukuran sampel didasarkan pada aturan praktis Roscoe yang mengusulkan bahwa dalam penelitian multivariat, ukuran sampel harus beberapa kali (sebaiknya sepuluh kali atau lebih) lebih besar dari jumlah variabel dalam penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Terdapat 3 variabel laten dalam penelitian ini, yaitu variabel kepemimpinan yang melayani dan variabel aliran di tempat kerja sebagai variabel eksogen, serta variabel perilaku inovasi kerja sebagai variabel endogen, sehingga minimum jumlah sampel yang dibutuhkan adalah 30 sampel. Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* sebagai teknik pemilihan sampel. Dengan menggunakan metode tersebut, diperoleh jumlah sampel *eligible* sebanyak 142 responden. Adapun data penelitian dikumpulkan selama satu minggu yaitu pada tanggal 22 - 28 Mei 2022.

##### Teknik Analisis

Selanjutnya teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS)* dengan bantuan program SmartPLS 3.0. Pengujian yang dilakukan meliputi *Measurement model* atau *Outer model* untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen; dan *Structure model* atau *Inner model* untuk menganalisis hubungan antara variabel laten (Hair et al., 2017). Pengujian validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu instrumen tepat mengukur apa yang seharusnya diukur, yang meliputi pengukuran *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*. Sementara pengujian reliabilitas digunakan untuk mengukur seberapa konsisten suatu instrument mengukur apa yang diukurnya, sehingga dapat diandalkan.

*Convergent validity* digunakan untuk melihat sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk yang sama berkorelasi positif, yang dapat dievaluasi dengan mempertimbangkan nilai *outer loadings factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Umumnya nilai *outer loadings* antara 0,4 sampai 0,7 berarti lemah dan harus dipertimbangkan untuk dihapus, sehingga nilai *outer loading* yang dapat diterima harus > 0,7 (Hair et al., 2017). Sedangkan nilai *AVE* yang dapat diterima adalah > 0,5 yang menunjukkan bahwa konstruk menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya.

Validitas Diskriminan menunjukkan apakah suatu konstruk dibandingkan dengan konstruk lainnya benar-benar berbeda atau tidak. Validitas tersebut dapat dievaluasi dengan mempertimbangkan kriteria *cross loadings* dan *fornell larcker criterion*. Dengan metode *fornell larcker criterion*, instrumen akan valid jika masing-masing konstruk memiliki nilai akar kuadrat *AVE* lebih besar dari korelasi dengan variabel laten lainnya. Sementara dengan metode *cross loadings*, instrument dianggap valid jika masing-masing indikator memiliki nilai *loadings* yang lebih besar pada konstraknya daripada nilai *cross loadings* indikator tersebut dalam konstruk lainnya. Pengujian reliabilitas pada metode SEM dilakukan dengan menguji keandalan konsistensi internal melalui nilai *Cronbach*

*Alpha*. Nilai *cronbach alpha* di bawah 0,60 menunjukkan bahwa reliabilitas konsistensi internal masih rendah atau kurang, sementara nilai 0,60 hingga 0,70 dianggap dapat diterima, dan nilai > 0,70 dianggap memuaskan (Hair et al., 2017).

*Structure model* atau *inner model* digunakan untuk pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Pengambilan keputusan didasarkan pada ketentuan jika nilai *t-statistik* > *t-tabel* (untuk penelitian ini nilai *t-tabel* yang digunakan yaitu 1,96) atau jika *p-value* <  $\alpha$  (dalam penelitian ini  $\alpha=0,05$ ) maka hipotesis diterima. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) berguna untuk melihat besarnya varians pada variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogennya, dimana nilai  $R^2 < 0,25$  dianggap lemah (Hair et al., 2017).

### Pengukuran Variabel

Variabel kepemimpinan yang melayani diukur dengan 7 item pertanyaan yang dikembangkan oleh (Liden et al., 2015) dengan skala likert 7 point dimana 1 menunjukkan “sangat tidak setuju” dan 7 menunjukkan “sangat setuju”. Variabel aliran di tempat kerja diukur dengan 13 item pertanyaan yang dikembangkan oleh (Schiepe & Engeser, 2017), dengan skala likert 7 point dimana 1 menunjukkan “tidak pernah” dan 7 menunjukkan “selalu”. Variabel perilaku kerja yang inovatif diukur dengan 10 item pertanyaan yang dikembangkan oleh (De Jong & den Hartog, 2010), dengan skala likert 7 point dimana 1 menunjukkan “tidak pernah” dan 7 menunjukkan “selalu”. Adapun instrument pengukuran ketiga variabel laten tersebut diuraikan pada tabel berikut:

**Tabel 1 : Indikator Pengukuran Variabel**

Variabel	Kode	Indikator	Sumber
Kepemimpinan yang melayani	PEM1	1. Atasan saya dapat memberitahu jika ada sesuatu yang keliru	Liden et al., 2015
	PEM2	2. Atasan saya memprioritaskan pengembangan karir saya	
	PEM3	3. Saya akan meminta bantuan Atasan jika saya memiliki permasalahan pribadi	
	PEM4	4. Atasan saya menekankan pentingnya berkontribusi kepada masyarakat	
	PEM5	5. Atasan saya menempatkan kepentingan saya di atas kepentingannya sendiri	
	PEM6	6. Atasan saya memberi saya kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara yang menurut saya terbaik	
	PEM7	7. Atasan saya berpegang teguh pada etika untuk meraih kesuksesan	
Aliran di tempat kerja	ALI1	1. Saat saya sedang bekerja, saya tidak memikirkan apapun selain pekerjaan	Schiepe & Engeser, 2017
	ALI2	2. Saya terbawa oleh pekerjaan saya	
	ALI3	3. Saat saya sedang bekerja, saya melupakan apapun disekitar saya	
	ALI4	4. Saya benar-benar tenggelam dalam pekerjaan saya	
	ALI5	5. Pekerjaan saya memberi saya perasaan yang baik	
	ALI6	6. Saya melakukan pekerjaan saya dengan senang hati	
	ALI7	7. Saya merasa senang selama bekerja	
	ALI8	8. Saya merasa gembira ketika saya sedang bekerja	
	ALI9	9. Saya akan tetap mengerjakan pekerjaan ini, bahkan jika saya digaji kurang	
	ALI10	10. Saya menemukan bahwa saya juga ingin bekerja di waktu luang saya	
	ALI11	11. Saya bekerja karena saya menikmatinya	
	ALI12	12. Ketika saya mengerjakan sesuatu, saya mengerjakannya untuk diri saya	
	ALI13	13. Saya mendapatkan motivasi saya dari pekerjaan itu sendiri, dan bukan dari imbalan yang diterima	
Perilaku inovasi kerja	INO1	1. Seberapa sering Anda memperhatikan masalah yang bukan bagian dari pekerjaan sehari-harinya?	de Jong & den Hartog, 2010
	INO2	2. Seberapa sering Anda bertanya-tanya bagaimana sesuatu hal dapat ditingkatkan	
	INO3	3. Seberapa sering Anda mencari metode, teknik, atau instrumen kerja baru?	

Variabel	Kode	Indikator	Sumber
	INO4	4. Seberapa sering Anda menghasilkan solusi orisinal jika ada masalah?	
	INO5	5. Seberapa sering Anda menemukan pendekatan baru untuk menjalankan tugas?	
	INO6	6. Seberapa sering Anda membuat para anggota organisasi penting menjadi antusias akan ide-ide inovatif?	
	INO7	7. Seberapa sering Anda berusaha meyakinkan orang-orang agar mendukung ide inovatif?	
	INO8	8. Seberapa sering Anda mengenalkan ide-ide inovatif secara sistematis ke dalam praktik kerja?	
	INO9	9. Seberapa sering Anda berkontribusi pada penerapan ide-ide baru?	
	INO10	10. Seberapa sering Anda berusaha mengembangkan hal-hal baru?	

## 5. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Analisis Deskriptif

Karakteristik demografis dari 142 responden yang berpartisipasi dalam survei, secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 2 : Karakteristik Demografis Responden**

Variabel	Value	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	50,00
	Perempuan	50,00
Usia	23 tahun kebawah	5,64
	24-39 tahun	60,56
	40-55 tahun	31,69
	56 tahun keatas	2,11
Masa Kerja	< 5 tahun	28,17
	5 – 10 tahun	21,83
	>10 tahun	50,00
Pendidikan tertinggi	SMA kebawah	3,52
	D1/D2/D3	3,52
	D4 / S1	71,83
	S2	21,13

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Responden laki-laki dan perempuan dalam survei ini memiliki persentase yang seimbang, yaitu masing-masing sebesar 50 persen. Jika dilihat dari segi usia, mayoritas responden berusia antara 24-39 tahun, dengan persentase sebesar 60,56 persen. Sementara partisipasi responden berusia 56 tahun keatas sangat rendah yakni hanya sebesar 2,11 persen. Jika dilihat dari segi masa kerja, mayoritas responden adalah pegawai yang telah bekerja lebih dari 10 tahun yaitu sebesar 50 persen. Selanjutnya dari segi pendidikan tertinggi yang ditamatkan, sebagian besar responden adalah tamatan D4 / S1, dengan persentase sebesar 71,83 persen.

#### *Measurement Model atau Outer Model*

Instrumen pada penelitian ini telah memenuhi syarat *Convergent Validity* dengan melihat nilai *outer loadings* semua indikator  $> 0,7$  dan nilai AVE  $> 0,5$  dimana sebelumnya terdapat 6 item pertanyaan pada variabel Aliran Kerja, 1 item pertanyaan pada variabel Inovasi Kerja, dan 4 item pertanyaan pada variabel Pemimpin Melayani

yang memiliki nilai *outer loadings* < 0,7 dan sudah dikeluarkan dari model. Adapun hasil akhir *outer loadings* dan nilai AVE ditampilkan pada tabel 3 dan tabel 4 berikut ini:

**Tabel 3 : Hasil *Outer Loadings***

Indikator	Aliran di Tempat Kerja	Perilaku Inovasi Kerja	Kepemimpinan yang Melayani
ALI11	0,882		
ALI13	0,846		
ALI5	0,850		
ALI6	0,871		
ALI7	0,907		
ALI8	0,912		
ALI9	0,715		
INO10		0,890	
INO2		0,774	
INO3		0,834	
INO4		0,848	
INO5		0,881	
INO6		0,834	
INO7		0,892	
INO8		0,882	
INO9		0,821	
PEM1			0,741
PEM2			0,729
PEM4			0,807
PEM5			0,735
PEM6			0,724
PEM7			0,853

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

**Tabel 4 : Hasil *Average Variance Extracted (AVE)***

Variabel	AVE
Aliran di Tempat Kerja	0,734
Perilaku Inovasi Kerja	0,725
Kepemimpinan yang Melayani	0,587

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Selanjutnya instrumen penelitian ini juga telah memenuhi syarat *Discriminant Validity* yang dapat dilihat dari nilai *Fornell-Larcker Criterion* (tabel 5) dan *Cross loadings* (tabel 6).

**Tabel 5 : Hasil *Fornell Larcker Criterion***

Variabel	Aliran di Tempat Kerja	Perilaku Inovasi Kerja	Kepemimpinan yang Melayani
Aliran di Tempat Kerja	<b>0,857</b>		
Perilaku Inovasi Kerja	0,508	<b>0,851</b>	
Kepemimpinan yang Melayani	0,548	0,378	<b>0,766</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

**Tabel 6 : Hasil Nilai *Cross Loading***

Indikator	Aliran di Tempat Kerja	Perilaku Inovasi Kerja	Kepemimpinan yang Melayani
ALI11	0,882	0,456	0,440
ALI13	0,846	0,438	0,416
ALI5	0,850	0,476	0,509
ALI6	0,871	0,441	0,437
ALI7	0,907	0,424	0,522
ALI8	0,912	0,441	0,503
ALI9	0,715	0,361	0,451
INO10	0,431	0,890	0,300
INO2	0,310	0,774	0,253
INO3	0,428	0,834	0,282
INO4	0,418	0,848	0,218
INO5	0,397	0,881	0,282
INO6	0,526	0,834	0,496
INO7	0,511	0,892	0,319
INO8	0,363	0,882	0,273
INO9	0,425	0,821	0,385
PEM1	0,375	0,146	0,741
PEM2	0,318	0,147	0,729
PEM4	0,510	0,380	0,807
PEM5	0,411	0,392	0,735
PEM6	0,389	0,361	0,724
PEM7	0,462	0,199	0,853

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Pengujian reliabilitas *instrument* pada penelitian ini dengan melihat keandalan konsistensi internal melalui nilai *cronbach alpha* telah memenuhi persyaratan, dimana semua variabel memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,6 sebagaimana diuraikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 7 : Hasil Analisis Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Aliran di TempatKerja	0,939
Perilaku Inovasi Kerja	0,953
Kepemimpinan yang Melayani	0,860

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

**Structure Model** atau Inner Model

**Tabel 8 : Hasil *Bootstrapping* dan *Specific Indirects Effects***

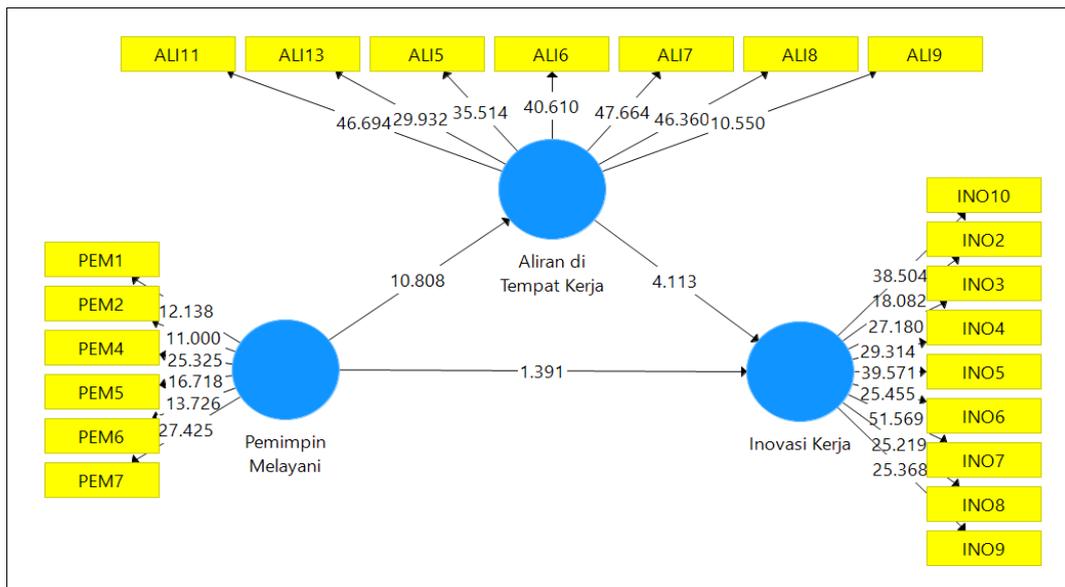
	<i>Original sample</i>	<i>t-statistics</i>	<i>p-value</i>
<b><i>Bootstrapping</i></b>			
Aliran Kerja → Inovasi Kerja	0,430	4,113	0,000
Pemimpin Melayani → Aliran Kerja	0,548	10,808	0,000
Pemimpin Melayani → Inovasi Kerja	0,142	1,391	0,165
<b><i>Specific Indirects Effects</i></b>			
Pemimpin Melayani → Aliran Kerja → Inovasi Kerja	0,236	3,499	0,001

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 8 kita dapat melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel laten yang sebelumnya telah dirumuskan dalam hipotesis. Dari tabel tersebut diketahui bahwa:

- 1) Pengaruh kepemimpinan yang melayani pada perilaku inovasi kerja memiliki nilai *t-statistik* 1,391 < 1,96 atau nilai *p-value* 0,165 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 ditolak.
- 2) Pengaruh kepemimpinan yang melayani pada aliran di tempat kerja memiliki nilai *t-statistics* 10,808 > 1,96 atau nilai *p-value* 0,000 < 0,05 sehingga disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima.
- 3) Pengaruh aliran di tempat kerja pada perilaku inovasi kerja memiliki nilai *t-statistics* 4,113 > 1,96 atau nilai *p-value* 0,000 < 0,05 sehingga disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima.
- 4) Peran variabel mediasi aliran di tempat kerja pada pengaruh kepemimpinan yang melayani pada perilaku inovasi kerja memiliki *t-statistics* 3,499 > 1,96 dan *p-value* 0,001 < 0,05 sehingga disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima.

Adapun hasil analisis hubungan diantara ketiga variabel laten tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 2. Hubungan Antar Variabel**

## Pembahasan

### Pengaruh kepemimpinan yang melayani pada perilaku inovasi kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki arah hubungan positif pada perilaku inovasi kerja, yang dapat dilihat dari nilai *original sample* yang bernilai positif yaitu 0,142. Berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan yang melayani akan meningkatkan perilaku inovasi kerja pegawai. Meskipun memiliki arah hubungan positif seperti yang telah dirumuskan pada hipotesis, namun tidak terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku inovasi kerja. Akan tetapi, dengan adanya mediasi aliran di tempat kerja pada hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan perilaku inovasi karyawan, maka hubungan diantaranya menjadi signifikan dan positif. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Khan et al., 2021) yang menyimpulkan adanya hubungan positif signifikan antara kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja yang inovatif dengan mediasi aliran kerja. Li et al (2021) juga mendapatkan hasil yang sama pada penelitiannya bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan dan positif terhadap inovasi pelayanan yang dilakukan oleh karyawan dengan mediasi usia karyawan. Iqbal (2020) juga menemukan hasil signifikan positif pada hubungan antara kepemimpinan melayani dengan kebiasaan inovatif karyawan dengan mediasi keamanan psikologi. Ruiz (2019) juga menemukan bahwa kepemimpinan melayani signifikan mempengaruhi kebiasaan inovasi dengan mediasi *voice*.

Dari sekian banyak literatur yang meneliti hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kebiasaan inovatif, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak adanya keterkaitan langsung antara kepemimpinan melayani dengan kebiasaan inovatif. Harus ada variabel yang memediasi hubungan diantara keduanya sehingga terjadi hubungan yang signifikan diantara kedua variabel tersebut. Kemungkinan itu terjadi karena tipe kepemimpinan melayani dianggap bukan tipe pemimpin yang cocok untuk mendorong karyawan berperilaku inovatif. Seperti pada literatur sebelumnya (Gabris et al., 2000) bahwa menurutnya jenis pemimpin yang paling diperlukan untuk meningkatkan perilaku inovasi karyawan harus pemimpin yang memiliki visi dan kredible. Selain itu, sifat dari inovasi sektor publik ternyata tidak hanya berkaitan dengan efisiensi tetapi juga berdasarkan fokus pada perolehan kepercayaan dan legitimasi (Vries et al., 2016). Inovasi lebih mengarah pada bagaimana mewujudkan ide. Berdasarkan penelitian sebelumnya (Vries et al., 2016) mengemukakan bahwa hal yang paling berpotensi menghambat perilaku inovatif yaitu ketersediaan sumber daya dan kepemimpinan.

### Pengaruh kepemimpinan yang melayani pada aliran di tempat kerja

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki arah hubungan positif pada aliran di tempat kerja, yang dapat dilihat dari nilai *original sample* yang bernilai positif yaitu 0,548. Selain memiliki arah hubungan positif seperti yang dirumuskan pada hipotesis awal, hasil analisis membuktikan terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan yang melayani pada aliran di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Khan et al., 2021) yang menyatakan hal yang sama. Hal ini berarti bahwa peningkatan kepemimpinan yang melayani sebesar satu satuan, akan meningkatkan aliran di tempat kerja sebesar 0,548 satuan. Selain itu, kepemimpinan yang melayani juga mampu menjelaskan variasi dari aliran di tempat kerja sebesar 30,1 persen, sementara 69,9 persen sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### **Pengaruh aliran di tempat kerja pada perilaku inovasi kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aliran di tempat kerja memiliki arah hubungan yang positif pada perilaku inovasi kerja, yang dapat dilihat dari nilai *original sample* yang bernilai positif yaitu 0,430. Selain memiliki arah hubungan positif seperti yang dirumuskan pada hipotesis awal, analisis ini juga membuktikan terdapat pengaruh signifikan antara aliran di tempat kerja pada perilaku inovasi kerja. Hal ini berarti bahwa peningkatan nilai variabel aliran di tempat kerja sebesar satu satuan, akan meningkatkan perilaku inovasi kerja sebesar 0,430 satuan. Selain itu, kepemimpinan yang melayani dan aliran di tempat kerja mampu menjelaskan variasi dari perilaku inovasi kerja sebesar 27,2 persen, sementara 72,8 persen sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### **Peran variabel mediasi aliran di tempat kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran mediasi aliran di tempat kerja memiliki arah yang positif, yang dapat dilihat dari nilai *original sample* yang bernilai positif yaitu 0,236. Selain memiliki arah hubungan positif seperti yang dirumuskan pada hipotesis awal, analisis ini juga membuktikan bahwa secara signifikan aliran di tempat kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani pada perilaku inovasi kerja pegawai. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Khan et al., 2021). Peran mediasi ini sangat dibutuhkan dalam hubungan tersebut, karena jika tidak terdapat peran mediasi dari aliran di tempat kerja maka kepemimpinan yang melayani tidak mampu berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovasi kerja seperti yang dibuktikan pada hipotesis 1. Hal ini berarti bahwa untuk dapat meningkatkan perilaku inovasi kerja pegawai, kepemimpinan yang melayani harus mampu meningkatkan aliran kerja pegawai di tempat kerja.

## **6. KESIMPULAN**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari kepemimpinan yang melayani pada perilaku kerja inovatif. Sementara itu, kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh positif yang signifikan pada aliran di tempat kerja, dan aliran di tempat kerja memiliki pengaruh yang signifikan pada perilaku inovasi kerja. Selanjutnya peran mediasi dari aliran di tempat kerja sangat dibutuhkan pada hubungan antara kepemimpinan yang melayani pada perilaku inovasi kerja. Secara umum, variasi yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (kepemimpinan yang melayani dan aliran di tempat kerja) pada variabel endogen (perilaku inovasi kerja) dalam penelitian ini masih cukup rendah, sehingga penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang diduga berpengaruh pada perilaku inovasi kerja pegawai seperti motivasi pegawai.

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi teoritis untuk literatur. Pertama, dengan menganalisis hasil uji pengaruh kepemimpinan yang melayani pada perilaku inovasi, maka memperluas teori terkait peran pemimpin yang melayani. Pemimpin yang melayani telah memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan (Liden et al., 2014). Hanya saja, dengan bukti bahwa hasil yang diperoleh dari penelitian ini yang menunjukkan pemimpin yang melayani tidak signifikan mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja, mengindikasikan kemungkinan bahwa tipe pemimpin tersebut tidak efektif untuk meningkatkan perilaku inovatif.

Penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi manajer organisasi khususnya pada sektor publik. Penelitian ini mengungkapkan adanya hubungan yang tidak signifikan antara kepemimpinan yang melayani dengan perilaku inovatif karyawan. Hal ini bisa dijadikan dasar kebijakan untuk mengidentifikasi dan mendorong agar pemimpin yang melayani bisa meningkatkan perilaku inovatif karyawan, serta dapat dijadikan dasar keputusan terkait kebijakan penerimaan karyawan berikutnya.

Terdapat beberapa keterbatasan pada penelitian kami yang perlu di analisis untuk penelitian berikutnya. Pertama, data yang kami kumpulkan hanya bersumber dari satu lembaga/instansi pemerintah pusat saja, belum memasukkan unsur pemerintah daerah. Kedua, variabel kepemimpinan yang kami gunakan hanya mencakup kepemimpinan yang melayani. Menimbang bahwa selain kepemimpinan yang melayani terdapat tipe kepemimpinan yang lain, yang mungkin saja mendukung dalam peningkatan inovasi seperti kepemimpinan transformasional (Shin & Zhou, 2003). Selain itu, berdasarkan literatur terdahulu, bahwa perilaku inovatif memiliki beberapa antesedan organisasi, selain kepemimpinan yang mempengaruhi perilaku inovatif karyawan (Vries et al., 2016) diantaranya ketersediaan sumber daya, tingkat kemampuan belajar karyawan, tingkat insentif atau hadiah, konflik yang mungkin muncul, ataupun terkait struktur organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- BKN. (2022). *Statistik ASN Desember 2021*. Badan Kepegawaian Negara.
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. G. (2018). The effects of servant leadership, meaningful work and job autonomy on innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01767>
- Csikszentmihalyi, M. (2009). *Flow: The psychology of optimal experience* (Nachdr (ed.)). Harper and Row.
- de Jong, J., & den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Dierendonck, D. van. (2010). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2018). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Gabris, G. T., Golembiewski, R. T., & Ihrke, D. M. (2000). Leadership credibility, board relations, and administrative innovation at the local government level. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(1), 89–108. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003496>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). In L. Fargotstein (Ed.), *Sage* (Second edi). Sage Publisher.

- Iqbal, A., Latif, K. F., & Ahmad, M. S. (2020). Servant leadership and employee innovative behaviour: exploring psychological pathways. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 813–827. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0474>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
- Keller, J., & Bless, H. (2008). Flow and regulatory compatibility: An experimental approach to the flow model of intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 196–209. <https://doi.org/10.1177/0146167207310026>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., & Khan, E. (2021). Innovation with flow at work: exploring the role of servant leadership in affecting innovative work behavior through flow at work. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(8), 1267–1281. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2021-0236>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Li, F., Liu, B., Lin, W., Wei, X., & Xu, Z. (2021). How and when servant leadership promotes service innovation: A moderated mediation model. *Tourism Management*, 86(July 2020), 104358. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104358>
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 236–263. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.001>
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465–488. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00279.x>
- Mansury, M. A., & Love, J. H. (2008). Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis. *Technovation*, 28(1–2), 52–62. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.06.002>
- Mulgan, G., & Albury, D. (2013). Innovation in the public sector. *Innovation Policy Challenges*. <https://doi.org/10.4324/9780203084243-11>
- Ruiz-Palomino, P., Hernández-Perlines, F., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2019). CEO servant leadership and firm innovativeness in hotels: A multiple mediation model of encouragement of participation and employees' voice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1647–1665. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0023>
- Schiepe, A., & Engeser, S. (2017). *Flow at work: Measurement and implication* (C. Fullagar & A. D. Fave (eds.); First edit). Routledge.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building*

*approacg.* John Wiley & Sons Ltd.

- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714. <https://doi.org/10.5465/30040662>
- Urbancova, H. (2013). Competitive Advantage Achievement through Inovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82–96. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.01.06>
- Vries, H. de, Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Zubair, A., & Kamal, A. (2015). Work related flow, psychological capital, and creativity among employees of software houses. *Psychological Studies*, 60(3), 321–331. <https://doi.org/10.1007/s12646-015-0330-x>