

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja terhadap *Innovative Work Behaviour* yang Dimoderasi oleh Budaya Organisasional (Studi pada Karyawan UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno Kota Blitar)

<sup>1</sup>Anis Nur Qolbiati Rosidah

<sup>2</sup>Misbahuddin Azzuhri

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Malang, Indonesia

Email: [rosid\\_ah15@student.ub.ac.id](mailto:rosid_ah15@student.ub.ac.id)

**Abstract.** *The objective of this research is to identify the effects of situational leadership style and work motivation on the innovative work behaviour of employees of Perpustakaan Proklamator Bung Karno Technical Executive Unit in Blitar City as moderated by organizational culture. This quantitative explanatory research assesses the relationships between the variables through hypothesis testing. From the population of 103 employees of the said office, 97 were willing to be involved. The research data was harvested from 5-point Likert-scaled questionnaires and was analysed using partial least squares in SmartPLS version 4.0.9.6. Instrument test and t-test were also performed in the outer and inner model. This study finds that (1) situational leadership style influences innovative work behaviour, (2) that work motivation inversely affects innovative work behaviour, (3) organizational culture strengthens the effect of situational leadership style on innovative work behaviour, and that (4) organizational culture strengthens the negative effect of work motivation on innovative work behavior.*

**Keywords:** *Situational Leadership Style, Work Motivation, Organizational Culture, Innovative Work Behaviour*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor dengan peranan penting pada organisasi dalam mencapai tujuannya, baik tujuan individu maupun organisasi yang tidak dapat tergantikan terutama dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan hal tersebut, maka SDM sangat diperlukan dalam memegang peranan sebagai unsur utama dan pengendali keberhasilan organisasi (Soemarsono, 2018). Keberhasilan organisasi didukung apabila mampu mengkombinasikan potensi SDM untuk merencanakan dan

melaksanakan strategi organisasi (Ichsan et al., 2021).

Organisasi yang memperlakukan karyawan sebagai aset berharga dan memberdayakan karyawan dengan pelatihan, pengembangan, dan penghargaan yang tepat akan mendapatkan keunggulan kompetitif yang signifikan (Dessler, 2020). Manajemen SDM yang efektif bukan hanya tentang merekrut dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, tetapi juga tentang menciptakan kerja yang mendukung pertumbuhan, kreativitas, dan

kesuksesan jangka panjang organisasi.

Upaya yang berkaitan dengan pendidikan tersebut, dapat didukung oleh hadirnya perpustakaan (ALA, 2021). Selama bertahun-tahun, perpustakaan telah menjadi tempat penyimpanan pengetahuan, sumber pendukung pembelajaran, dan pusat informasi bagi individu, akademisi, peneliti, dan komunitas luas (IFLA, 2016). Tidak ada perpustakaan yang bergerak tanpa adanya pelayanan sehingga pustakawan memiliki dampak besar dalam menunjukkan wajah organisasi dan kepuasan, sebab keseluruhan pelayanan bermuara pada penilaian dari pemustaka (Fatimah, 2018).

Pada era digital, akses ke informasi dapat ditemukan dengan cepat melalui internet dan berbagai sumber digital. Hal ini telah mengubah peranan tradisional perpustakaan menjadi beralih pada penyediaan layanan referensi virtual dan akses ke basis data *online* (Natarajan, 2017). Di tengah persaingan tersebut, perpustakaan tidak hanya dituntut untuk lebih inovatif dalam pelayanan, namun perlu mengelola SDM untuk menjaga eksistensi hubungan dengan pemustaka.

Berdasarkan Databoks (2023), hasil survei *Rakuten Insight*, menunjukkan bahwa proporsi masyarakat Indonesia sering membaca buku melalui *smartphone* dengan persentase 83%. Sementara, persentase Indonesia membaca buku fisik hanya 12%. Merebaknya

teknologi informasi digital membuat kegiatan membaca buku perpustakaan di Indonesia rendah.

Jawa Timur memperoleh predikat sebagai provinsi dengan pembangunan perpustakaan terbanyak di Indonesia dari empat klasifikasi perpustakaan yang ada. Hal ini didukung oleh Goodstats (2023), bahwa untuk jenis perpustakaan umum, Jawa Timur memiliki 110 perpustakaan dibandingkan dengan DI Yogyakarta yang memiliki 53 perpustakaan. Namun, berdasarkan nilai indeks TGM (Tingkat Gemar Membaca) oleh PERPUSNAS yang diolah Badan Pusat Statistik, DI Yogyakarta menempati TGM tertinggi di Indonesia, sedangkan Jawa Timur menempati TGM dengan urutan kelima (Databoks, 2023). Hal ini tentu memunculkan ketimpangan antara ketersediaan perpustakaan dengan indeks TGM di Indonesia.

Untuk menggerakkan perubahan era digitalisasi tersebut, karyawan perlu menerapkan kinerja lebih inovatif. Perilaku kerja inovatif atau *innovative work behaviour* (IWB) merupakan kontribusi individu yang mampu mengarahkan tahapan awal pengenalan atas ide-ide, proses, produk ataupun prosedur baru dan berguna bagi pekerjaan dan organisasi (De Jong dan Den Hartog, 2010). Agar mampu menciptakan inovasi tersebut, organisasi harus didukung dengan kemampuan SDM untuk mengefektifkan produktivitas kinerja. Dengan kata lain, mempengaruhi kemampuan

karyawan untuk lebih kritis dan memberikan upaya apapun dalam melakukan pekerjaannya akan memunculkan hal baru yang lebih inovatif, kreatif, dan mempunyai nilai guna bagi organisasi.

Bagi para pemimpin organisasi, memahami perilaku karyawan sangatlah penting dengan harapan para pemimpin dapat memprediksi dan menciptakan kinerja para karyawan yang inovatif dan produktif. Sehingga gaya kepemimpinan yang signifikansi dirasakan karyawan ketika dihadapkan pada pekerjaan, karyawan akan berusaha maksimal dalam menghasilkan ide baru dalam memunculkan kontribusi untuk tujuan organisasi (Permadani, 2023).

## LANDASAN TEORI

### Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Syahril (2019) kepemimpinan merupakan topik yang sangat klasik, namun sangat menarik untuk dikaji karena dapat menentukan keberlangsungan organisasi. Selama ini gaya kepemimpinan diorientasikan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi pegawainya untuk melakukan kegiatan yang ditentukan oleh pemimpin tanpa tekanan apapun dalam mencapai tujuan organisasi (Mukhtar, 2020). Gaya kepemimpinan dapat dirasakan secara signifikansi oleh karyawan ketika dihadapkan untuk berupaya maksimal dalam menghasilkan ide-ide baru dalam memunculkan

kontribusi untuk tujuan organisasi (Permadani, 2023).

Peneliti mempersempit pembahasan, yaitu menggunakan kepemimpinan situasional ialah teori yang mengacu pada keterampilan seseorang dalam saling mempengaruhi antara jumlah prosedur, pengarahan, dan dukungan sosioemosional yang diberikan pemimpin. Hal ini sesuai dengan Hersey dan Blanchard (2012) yang mendefinisikan bahwa poin penting terletak pada tingkat kesiapan karyawan yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas berupa kombinasi kemampuan dan kemauan dalam menyelesaikan tugasnya. Gaya kepemimpinan situasional dalam penelitian ini untuk memberikan kesempatan karyawan untuk melakukan kesalahan yang terukur dan terkendali dalam kritis secara efektif (De Jong dan Den Hartog, 2010).

Menurut Hersey dan Blanchard (2012) tingkat kesiapan karyawan ditandai dengan dua karakteristik yang ditempatkan secara terpisah dan berbeda, yaitu (i) *the ability and willingness for directing their own behaviour*, dan (ii) *the extent to which people have and willingness to accomplish a specific task*. Kedua kombinasi tersebut diidentifikasi ke dalam empat dimensi kepemimpinan situasional, yaitu *telling* (gaya intruksi pemimpin), *selling* (gaya konsultasi pemimpin), *participating* (gaya partisipasi pemimpin), dan

*delegating* (gaya delegasi pemimpin).

### Motivasi Kerja

Menurut Maslow dalam Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa motivasi merupakan berupa suatu kondisi atau tenaga yang mampu mendorong diri manusia untuk melakukan suatu tindakan tertentu dalam mencapai tujuan dan motifnya. Motivasi kerja juga didefinisikan sebagai keinginan dari dalam diri tiap manusia yang melandasi seseorang tersebut mau bertindak (Susanti dan Lizarti, 2021). Menurut Maruli (2020), mengemukakan bahwa motivasi kerja disebutkan sebagai sesuatu yang muncul dari hasrat manusia, yang menimbulkan gairah dan keinginan dari dalam yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mampu mengarahkan tindakannya ke proses mencapai tujuan yang disesuaikan dengan lingkungan kerja.

Menurut McClelland, motivasi kerja dapat diartikan sebagai sekumpulan alasan baik yang ada pada diri seseorang maupun dari luar yang memberikan dorongan untuk memulai sesuai dengan peraturan yang berlaku pada organisasi tempat bekerja yang memiliki jangka waktu tertentu (terjemahan oleh Suwanto, 2020). Seorang pemimpin perlu untuk mengenal para pengikut atau karyawannya, dengan harapan dapat bekerja sesuai dengan sasaran organisasi (Susanti dan Lizarti,

2021). Sehingga, peran seorang pemimpin penting untuk mendorong karyawan dalam memberikan dukungan agar termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Abraham Maslow (dalam Mangkunegara, 2017) mengemukakan bahwa motivasi kerja memiliki beberapa indikator yang digunakan, yaitu kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan rasa aman (*safety needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan pada pengakuan (*esteem needs*), dan kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*).

### Budaya Organisasional

Menurut Nainggolan dkk. (2021) menjelaskan bahwa setiap budaya organisasional berfungsi dalam membentuk pemahaman berupa pedoman mengenai bagaimana mencapai tujuan atau suatu pekerjaan baik secara berpikir maupun bertindak. Menurut Fahrudin (2020) mengemukakan bahwa budaya organisasi juga dapat dimaknai sebagai karakteristik yang mampu membedakan organisasi dengan organisasi yang lain dan akan dilakukan secara turun temurun kepada setiap anggota baru dalam organisasi. Meskipun dikaitkan dengan pengalaman masa lalu, ketika eras semakin berkembang, hal ini akan sejalan dengan meningkatnya dinamika dari iklim yang ada di dalam organisasi.

Budaya organisasional yang berjalan dengan seimbang secara

efektif dalam mentoleransi kesalahan, menghargai keberhasilan, serta mengenali kegagalan mampu membuat karyawan terdorong untuk menghasilkan ide-ide baru tanpa dirugikan, maka meningkatkan rasa inisiatif untuk berkeaktivitas dan inovasi (Martins dan Terblanche, 2003). Sehingga budaya organisasional yang terpelihara dengan baik akan memacu perkembangan organisasi kearah yang lebih baik.

Budaya organisasi ialah istilah yang menerangkan persepsi bersama yang dianut oleh setiap anggota organisasi (Jufrizen dalam Nikmah, 2022). Dengan adanya budaya organisasi tersebut, dapat menjadi keunggulan kompetitif yang cepat menjawab tantangan lingkungan organisasi dengan tepat. Menurut Wallach dan Jack Henry (dalam Nainggolan, 2021), indikator budaya organisasional dikategorikan dalam tiga dimensi, yaitu budaya birokrasi, budaya suportif, dan budaya inovatif.

### **Innovative Work Behaviour**

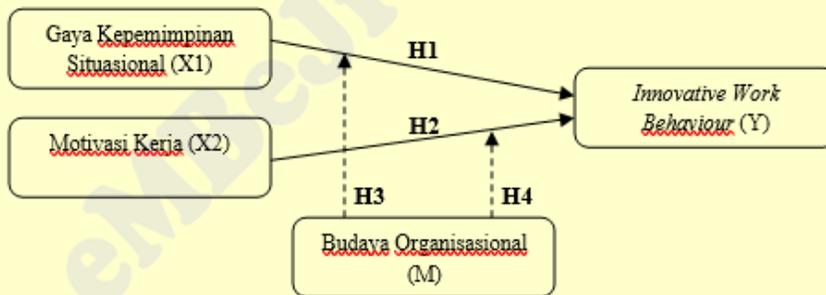
Konsep kegiatan *innovative work behaviour* diartikan sebagai bagian dari multidimensi pada perilaku karyawan dalam berkontribusi dalam proses inovatif. *Innovative work behaviour* merupakan suatu perilaku yang mencakup pada kegiatan eksplorasi kesempatan serta ide-ide baru yang diimplementasikan pada kegiatan menyelesaikan tugas untuk meningkatkan produktivitas

karyawan maupun organisasi (De Jong dan Den Hartog, 2010).

Menurut Nurdin (2020) mengemukakan bahwa perilaku kerja inovatif adalah tindakan individu dalam mengenali suatu permasalahan, serta ikut memunculkan ide baru dan mengembangkannya melalui upaya merealisasikannya ide menjadi prosedur dan teknik yang baru dan berguna bagi perusahaan. Tanpa adanya inovasi bisa dipastikan bahwa sebuah organisasi akan gagal (Cole dalam Etikariena, 2020).

De Jong dan Den Hartog (2010), mengemukakan bahwa ada empat indikator *innovative work behaviour*, yaitu *idea exploration* (penciptaan ide baru), *idea generation* (pengembangan ide), *idea championing* (memperjuangkan ide), hingga pada *idea implementation* (merealisasikannya ke dalam bekerja).

## Kerangka Hipotesis Penelitian



Gambar 1. Kerangka Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, kajian teori dan kerangka hipotesis penelitian diatas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H1:** Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap *Innovative Work Behaviour*;

**H2:** Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Innovative Work Behaviour*;

**H3:** Budaya Organisasional mempunyai pengaruh dalam Memoderasi Motivasi Kerja terhadap *Innovative Work Behaviour*;

**H4:** Budaya Organisasional mempunyai pengaruh dalam Memoderasi Motivasi Kerja terhadap *Innovative Work Behaviour*

## METODE

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah disusun, penelitian ini merupakan *explanatory research*. Penelitian ini menggunakan pendekatan survei. Pendekatan ini tepat digunakan dalam mengeksplorasi data-data yang hadir dalam bentuk angka kualitatif agar dapat dikuantitatifkan untuk memprediksi kemungkinan di masa mendatang

(Ramdhan, 2021). Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh adanya gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap *innovative workbehaviour* dan moderasi budaya organisasional dalam hubungan variabel interaksi.

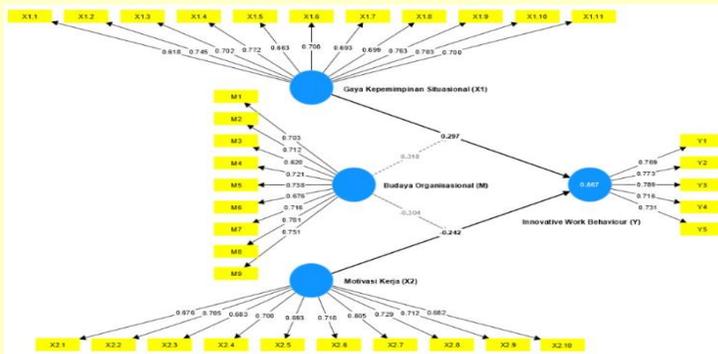
Data yang digunakan dalam penelitian ialah data primer yang diperoleh dari kuesioner berisikan pernyataan-pernyataan. Populasi penelitian ini, yaitu karyawan UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno Kota Blitar sejumlah 103 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling*, dengan anggapan bahwa seluruh sampel digunakan sebagai wakil dari sejumlah karakteristik populasi yang ada (Ul'fah Haernaeny, 2021). Sampel yang terkumpul pada penelitian ini adalah 97 karyawan dengan sisanya enggan untuk mengisi. Hal ini disebabkan karena adanya ketidaknyamanan memberikan informasi pribadi atau apapun berkaitan kuesioner.

Analisis data yang digunakan penelitian menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan aplikasi *software SmartPLS* versi 4.0.9.6. Penelitian ini

menerapkan model alternatif *Structural Equation Modeling* (SEM) dapat digunakan untuk mengatasi hubungan antara variabel yang kompleks dan secara simultan melalui proses pengevaluasian *measurement (outer) model* dan *structural (inner) model* (Ghozali dan Latan, 2014).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**  
**Pengujian *Outer Model***

Pengujian *outer model* dalam penelitian digunakan untuk mengukur hasil skor yang didapatkan dari kuesioner penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas dari variabel laten atau pernyataan yang telah disebarakan.



Gambar 2. Hasil Pengujian *Outer Model*

**Uji Validitas**

Uji validitas merupakan pengujian yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya pernyataan dalam indikator pada suatu kuesioner (Ghozali, 2018). Dalam uji validitas penelitian ini meliputi dua jenis pengujian, yaitu melalui hasil dari *convergent validity* dan *discriminant validity* (Hair et al., 2010).

**Convergent Validity**

Pengujian validitas dilakukan dengan *convergent validity* yang didapatkan dari nilai *loading factor*. Syarat dari nilai *loading factor* ialah >0,70. Namun, apabila nilai *outer loading* bernilai >0,6 maka dianggap cukup atau masih diterima nilainya.

Tabel.1 Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
Gaya Kepemimpinan Situasional	X1.1	0.618
	X1.2	0.745
	X1.3	0.702
	X1.4	0.772
	X1.5	0.663
	X1.6	0.708
	X1.7	0.693

	X1.8	0.699
	X1.9	0.763
	X1.10	0.703
	X1.11	0.700
<b>Motivasi Kerja</b>	X2.1	0,676
	X2.2	0.705
	X2.3	0.683
	X2.4	0.700
	X2.5	0.693
	X2.6	0.718
	X2.7	0.805
	X2.8	0.729
	X2.9	0.712
	X2.10	0.682
<b>Budaya Organisasional</b>	M1	0.703
	M2	0.712
	M3	0.620
	M4	0.721
	M5	0.738
	M6	0.676
	M7	0.716
	M8	0.781
	M9	0.751
<b>Innovative Work Behaviour</b>	Y1	0.769
	Y2	0.773
	Y3	0.789
	Y4	0.716
	Y5	0.731

Sumber: Data primer diolah, 2023

Pada Tabel 1 menunjukkan bahwa keseluruhan *item* pertanyaan masing- masing indikator variabel laten dinyatakan valid dan berkorelasi.

### Discriminat Validity

Pengujian validitas dilakukan dengan *discriminant validity* yang

dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk mempunyai diskriminan yang memadai atau tidak dengan melihat *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai AVE dinyatakan valid apabila memiliki atau memenuhi syarat nilai sebesar  $>0,50$ .

**Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<b>Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)</b>	0.500
<b>Motivasi Kerja (X2)</b>	0.506
<b>Budaya Organisasional (M)</b>	0,510
<b>Innovative Work Behaviour (Y)</b>	0.572

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 3. PLS Quality Criteria ‘Construct Reliability and Validity’ - Overview

Variabel	Cronbach’s alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_a)	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	0.900	0.908	0.917	0.500
Motivasi Kerja (X2)	0.892	0.905	0.911	0.506
Budaya Organisasional (M)	0.879	0.883	0.903	0,510
Innovative Work Behaviour (Y)	0.813	0.820	0.869	0.572

Sumber: Data primer diolah, 2023

Pada Tabel 3 menunjukkan bahwa berdasarkan syarat nilai Cronbach’s alpha dan Composite Reliability

dinyatakan reliabel atau baik untuk keseluruhan variabel.

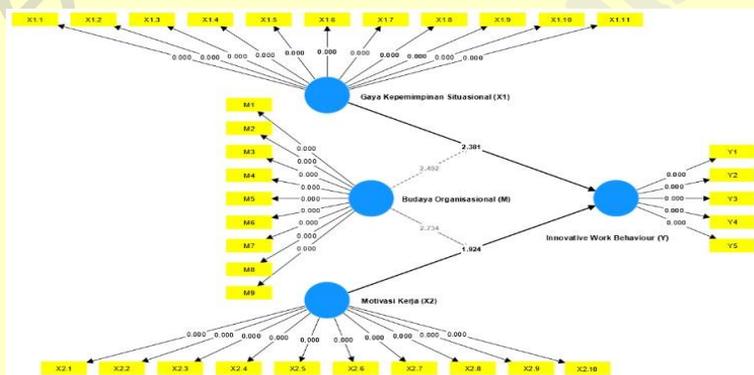
Tabel 4. Collinearity Statistic (VIF)

Variabel	Innovative Work Behaviour
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	<b>2.829</b>
Motivasi Kerja (X2)	3.791
Budaya Organisasional (M)	<b>2.131</b>
Innovative Work Behaviour (Y)	

Dalam mengetahui hubungan korelasi antara variabel bebas dapat ditemukan dengan melihat Variance Inflation Factor (VIF) bernilai <10 (Ghozali, 2018). Pada Tabel 4 tersebut menunjukkan bahwa nilai VIF masing-masing variabel dinyatakan tidak mengindikasikan model terpengaruh multikolinearitas.

**Pengujian Inner Model**

Pengujian inner model pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen melalui R-Square pada output SmartPLS



Gambar 3. Hasil Pengujian Inner Model

Hasil R-Square ditunjukkan dari nilai *adjusted R-Square* sebesar 0,649 atau sebesar 64,9% artinya variabel *innovative work behaviour* dapat dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan budaya organisasional. Sedangkan sebesar 35,1% dijelaskan variabel lain diluar penelitian.

**Uji Hipotesis**

Path Coefficients

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui

apakah hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima atau ditolak yang dilihat melalui *P values* <0.05 dan *t- statistics* melebihi *t-tabel* sebesar >1,65 (*one tailed*) dengan menggunakan metode *bootstrapping* pada *path coefficients*. Penelitian ini menambahkan nilai *original sampel* atau koefisien jalur yang diukur dari rentang nilai -1 hingga +1.

**Tabel 5. Path Coefficients (Direct Effect)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	t- statistics	P Values
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) -> Innovative Work Behaviour(Y)	0,297	0,288	0,125	2,381	0,010
Motivasi kerja (X2) -> Innovative Work Behaviour (Y)	-0,242	-0,232	0,126	1,924	0,029
Budaya Organisasional (M) -> Innovative Work Behaviour (Y)	0,710	0,720	0,091	7,811	0,000
Budaya Organisasional (M) x Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) -> Innovative Work Behaviour (Y)	0,318	0,320	0,128	2,492	0,007
Budaya Organisasional (M) x Motivasi Kerja (X2) -> Innovative Work Behaviour (Y)	-0,304	-0,308	0,111	2,734	0,004

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 5, maka interpretasinya adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 menguji apakah Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap *Innovative Work Behaviour*. Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 2,381 (>1,65 dari t

- tabel) serta *P Value* sebesar 0,010 (<0,05), sehingga dikatakan memiliki pengaruh signifikan. Sedangkan nilai koefisien jalur sebesar 0,297 memiliki tanda positif. Sehingga hipotesis 1 diterima.
2. Hipotesis 2 menguji apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Innovative Work Behaviour*. Berdasarkan Tabel

- 7 menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 1,924 ( $>1,65$  dari *t* tabel) serta *P Value* sebesar 0,029 ( $<0,05$ ), sehingga dikatakan memiliki pengaruh signifikan. Sedangkan nilai koefisien jalur sebesar -0,242 memiliki tanda negatif. Sehingga hipotesis 2 diterima.
3. Hipotesis 3 menguji apakah Budaya Organisasional dapat memoderasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap *Innovative Work Behaviour*. Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 2,492 ( $>1,65$  dari *t* tabel) serta *P Value* sebesar 0,007 ( $<0,05$ ), sehingga dikatakan memiliki pengaruh signifikan. Sedangkan nilai koefisien jalur sebesar 0,318 memiliki tanda positif. Sehingga hipotesis 3 diterima.
  4. Hipotesis 4 menguji apakah Budaya Organisasional dapat memoderasi hubungan antara Motivasi Kerja terhadap *Innovative Work Behaviour*. Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 2,734 ( $>1,65$  dari *t* tabel) serta *P Value* sebesar 0,004 ( $<0,05$ ), sehingga dikatakan memiliki pengaruh signifikan. Sedangkan nilai koefisien jalur sebesar -0,304 memiliki tanda negatif. Sehingga hipotesis 4 diterima.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap *Innovative Work Behaviour*

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional terhadap *innovative work behaviour* berpengaruh signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh secara positif yang menggambarkan bahwa pemimpin yang menerapkan siklus kepemimpinan situasional yang tinggi terhadap karyawan akan diikuti oleh meningkatnya *innovative work behaviour*. Dengan kata lain, semakin baik atau buruknya persepsi karyawan terhadap penerapan dari gaya kepemimpinan situasional oleh Kepala UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno akan mempengaruhi *innovative work behaviour* pada karyawan UPT.

Penelitian ini mendukung temuan yang dilakukan Permadani (2023) serta Etikariena (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Arah hubungan positif pada hasil penelitian ini menjelaskan bahwa semakin besar gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin kepada karyawan, maka memberikan peningkatan pada kemampuan *innovative work behaviour* karyawan.

Hal ini mendukung teori dari Hersey dan Blanchard (2012) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang memperhatikan tingkat kesiapan karyawan dengan mengkombinasikan kemampuan dan kemauan karyawan dalam menyelesaikan tugas tertentu (situasional) akan meningkatkan kemampuan bekerja inovatif dari karyawan dalam organisasi.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Innovative Work Behaviour***

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja terhadap *innovative work behaviour* berpengaruh signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh negatif yang menggambarkan bahwa apabila motivasi kerja karyawan UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno tinggi, maka *innovative work behaviour* akan rendah. Namun, apabila motivasi kerja karyawan menurun, maka *innovative work behaviour* akan meningkat. Hal tersebut disebabkan oleh nilai koefisien bernilai negatif yang memberikan makna hubungan berbanding terbalik.

Temuan ini sejalan dengan Permadani (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan arah hubungan negatif yang menjelaskan bahwa

tinggi rendahnya motivasi kerja kepada karyawan berpengaruh berbanding terbalik pada peningkatan kemampuan inovatif karyawan. Sehingga temuan ini tidak mendukung penelitian Susanti dan Lizarti (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

Namun, temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Lee dan Kim (2020) bahwa motivasi kerja dapat berpengaruh negatif terhadap perilaku inovatif karyawan diakibatkan tekanan kerja yang tinggi atau kurangnya dukungan atasan, sehingga mempengaruhi perilaku inovatif karyawan di industri teknologi. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Klaijisen dkk. (2017), yang menemukan adanya pengaruh lemah antara motivasi terhadap perilaku kerja inovatif pada organisasi. Sehingga penelitian ini memperkaya wawasan terkait motivasi kerja terhadap *innovative work behaviour*.

### **Budaya Organisasional Memoderasi Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap *Innovative Work Behaviour***

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional mampu memoderasi hubungan secara signifikan antara gaya kepemimpinan situasional

terhadap *innovative work behaviour*. Hal tersebut membuktikan bahwa budaya organisasional mampu memoderasi dan memperkuat hubungan pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap *innovative work behaviour*.

Temuan ini sejalan dengan Esha dan Dwipayani (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku

kerja inovatif. Temuan Susanti (2023) sejalan dengan pernyataan bahwa budaya organisasi memoderasi hubungan gaya kepemimpinan terhadap *innovative work behaviour*. Koefisien jalur bernilai positif menunjukkan hubungan yang semakin kuat. Dengan kata lain, budaya organisasional yang baik, maka akan memperkuat hubungan gaya kepemimpinan situasional terhadap *innovative work behaviour*.



**Gambar 4. Simple Slope Analysis (M) x (X1)**

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan hasil koefisien dari budaya organisasional terhadap *innovative work behaviour* yang dinyatakan signifikan dan koefisien dari variabel interaksi (gaya kepemimpinan situasional terhadap budaya organisasional) yang dinyatakan signifikan, maka sifat moderasi disebut *quasi moderasi* (Rahadi dan Farid, 2021).

Pada Gambar 4, hasil *simple slope analysis* menunjukkan bahwa kelompok karyawan yang memiliki budaya organisasional tinggi sebagaimana ditunjukkan

oleh rentang nilai budaya +1 SD, memperlihatkan hasil yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap *innovative work behaviour*. Artinya, ada kecenderungan karyawan lebih melakukan *innovative work behaviour*. Sedangkan, kelompok karyawan yang memiliki budaya organisasional rendah sebagaimana ditunjukkan oleh rentang nilai budaya -1 SD, memperlihatkan penurunan *innovative work behaviour*.

Dengan kata lain, karyawan dengan arah garis budaya organisasional tinggi, akan cenderung memberikan kontribusi lebih dengan dukungan apabila *innovative work behaviour* dan gaya kepemimpinan situasional mampu bekerja efektif. Namun, karyawan dengan budaya organisasional rendah, akan cenderung merespon secara flat dan tidak berlaku dalam memoderasi. Adanya hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno memiliki persepsi budaya organisasional tinggi pada gaya kepemimpinan situasional terhadap *innovative workbehaviour* dalam pelayanan publik perpustakaan untuk mendorong karyawan menjadi lebih efektif dan efisien.

### Budaya Organisasional Memoderasi Hubungan antara Motivasi Kerja terhadap *Innovative Work Behaviour*

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

budaya organisasional mampu memoderasi hubungan secara signifikan antara motivasi kerja terhadap *innovative work behaviour*. Namun, hasil pengujian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional memperkuat secara negatif hubungan variabel interaksi sehingga akan memberikan dampak yang menurunkan *innovative work behaviour*.

Penelitian ini tidak sejalan dengan Ni'matusholikha (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Namun, temuan ini mendukung penelitian Nikmah (2022) mengemukakan bahwa budaya organisasi mampu memperkuat sebagai moderasi pada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional mampu memperkuat secara negatif pada hubungan variabel motivasi kerja terhadap *innovative work behaviour*.



Gambar 5. Simple Slope Analysis (M) x (X2)

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan hasil koefisien dari budaya organisasional terhadap *innovative work behaviour* yang dinyatakan signifikan dan koefisien dari variabel interaksi (motivasi kerja terhadap budaya organisasional) yang dinyatakan signifikan, maka sifat moderasi disebut *quasi moderasi* (Rahadi dan Farid, 2021).

Pada Gambar 5, hasil *simple slope analysis* menunjukkan bahwa kelompok karyawan yang memiliki budaya organisasional tinggi sebagaimana ditunjukkan oleh rentang nilai budaya +1 SD, memperlihatkan hasil yang akan menurunkan pengaruh motivasi kerja terhadap *innovative work behaviour*. Artinya, kelompok karyawan ini cenderung tidak memerlukan motivasi kerja. Sementara itu, kelompok karyawan yang memiliki budaya organisasional rendah sebagaimana ditunjukkan oleh rentang nilai budaya -1 SD, memperlihatkan adanya peningkatan *innovative work behaviour*. Namun, hasil yang ditunjukkan tidak memiliki peningkatan yang signifikan dalam hubungan variabel interaksi.

Dengan kata lain, karyawan dengan arah garis budaya organisasional tinggi, akan membuat *innovative work behaviour* yang tinggi menjadi menurun apabila di dorongan oleh motivasi kerja yang tinggi. Akibatnya, karyawan memiliki budaya organisasional tinggi, akan

cenderung bersuara negatif dalam memunculkan semangat kerja. Namun, karyawan yang memiliki budaya organisasional rendah, apabila ditunjukkan sedikit intervensi motivasi, justru akan meningkatkan *innovative work behaviour* walaupun hasilnya tidak memperlihatkan peningkatan signifikan.

## IMPLIKASI PENELITIAN

### Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis menjelaskan kontribusi hasil riset terhadap *grand* teori. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa tidak semua variabel yang diajukan, akan berpengaruh signifikan dan positif terhadap *innovative work behaviour*. Temuan yang dimaksudkan memperlihatkan motivasi kerja mampu berpengaruh secara negatif maupun positif terhadap *innovative work behaviour*. Temuan lainnya juga menunjukkan bahwa budaya organisasional dapat berlaku memoderasi dengan memperkuat secara negatif pada hasil penelitian ini. Sehingga temuan ini dapat memperkaya pembahasan penelitian mengenai hasil yang berbeda.

Adanya temuan penelitian ini juga menjelaskan bahwa untuk mempengaruhi tingkat perilaku kerja inovatif tidak hanya dipengaruhi oleh variabel yang diteliti, sehingga perlu adanya penelitian lain, seperti menggunakan *creative self-efficacy*, *work environment*,

*creative climate, internal online knowledge sharing*, serta *creative self-identity*, bahkan karakteristik personal lain yang dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya.

### Implikasi Praktis

Temuan baru penelitian ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi penyusunan strategi baru yang lebih efektif di UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno. Hal ini ditunjukkan dari adanya karyawan yang sering menerima atmosfer positif dari adanya peran pemimpin berfokus situasional, akan mempermudah dalam menstimulasi perilaku karyawan untuk berinovatif. Namun, beberapa temuan hasil penelitian, UPT perlu memperbaiki serta menerapkan program untuk membangun hasrat karyawan secara optimal dalam mendukung *innovative work behaviour*, seperti bonus kerja atau apresiasi atas pencapaian target kinerja.

UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno perlu memetakan karyawan dengan pemahaman budaya organisasional tinggi atau rendah serta merumuskan kembali budaya organisasional yang disesuaikan oleh tantangan untuk mendukung berkelanjutan pada organisasi. Lamanya seseorang bekerja di lingkungan kerja, akan memiliki kemungkinan rutinitas mapan. Hal ini dapat menghambat kemampuan karyawan untuk berpikir kreatif atau mencoba pendekatan baru dalam pekerjaan.

UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno juga memerlukan penyusunan kembali kepegawaiannya, seperti regenerasi (pensiun) atau perekrutan tenaga kerja muda dengan adaptasi pada rancangan budaya organisasional baru. Namun, tentu hal

ini memiliki pertimbangan yang luas, sehingga langkah lainnya, yaitu perlu adanya pembaruan pengalaman karyawan dengan model baru dengan merancang pelatihan yang memperhatikan kebutuhan karyawan dan mengemasnya secara menarik dalam mendukung tantangan adaptif inovatif, baik di masa kini dan masa depan organisasi.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian yang diperoleh bahwasemakin besar Gaya Kepemimpinan Situasional yang diterapkan oleh Kepala UPT dan dirasakan oleh karyawan, maka semakin meningkat dan tinggi pula *Innovative Work Behaviour* yang dilakukan oleh karyawan UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno. Semakin besar Motivasi Kerja yang diberikan atau dirasakan oleh karyawan, maka akan menurunkan *Innovative Work Behaviour* pada karyawan UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno. Hal ini disebabkan oleh sifat hubungan yang berlaku secara terbanding terbalik. Sedangkan Budaya Organisasional dapat memperkuat pengaruh hubungan

antara Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap *Innovative Work Behaviour* pada karyawan UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno sehingga karyawan dengan budaya organisasional tinggi akan semakin kuat apabila Gaya Kepemimpinan Situasional serta *Innovative Work Behaviour* terhadap karyawan mampu bekerja bersama-sama. Budaya Organisasional dapat memperkuat pengaruh hubungan antara Motivasi Kerja terhadap *Innovative Work Behaviour* pada karyawan UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno secara negatif sehingga karyawan dengan budaya organisasional rendah akan menurunkan *Innovative Work Behaviour* karyawan apabila Motivasi Kerja terhadap karyawan ditingkatkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- American Library Association (ALA). (2021). *The State of America's Libraries 2021: A Report from the American Library Association*. Steve Zalusky. Website: [alair.ala.org](http://alair.ala.org). <https://bit.ly/soal-report-2021>
- Databoks. (2023). *Survei: Mayoritas Orang Indonesia Lebih Suka Baca Buku Lewat Smartphone*. Website: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/09/21/survei-mayoritas-orang-indonesia-lebih-suka-baca-buku-lewat-smartphone>
- Databoks. (2023). *Yogyakarta Masih Tertinggi, Ini Daerah yang Paling Gemar Membaca pada 2022*. Diolah juga Badan Pusat Statistik. Website: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/03/15/yogyakarta-masih-tertinggi-ini-daerah-yang-paling-gemar-membaca-pada-2022>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N., (2010). *Measuring Innovative Work Behaviour*. *Creative and Innovation Management*, 19(1). doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.005547.x>
- Dessler, Gary. (2020). *Human Resource Management*. Sixteenth Edition. New York: Pearson Education
- Esha, Dian, & Dwipayani, Wulan. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif di PT Smart Meter*. SinaMu-Prosidings Simposium Nasional Multidisiplin. 2, 279–285. doi: <http://dx.doi.org/10.31000/sinamu.v2i0.3522>
- Etikariena, Arum. (2020). *Peran Gaya Kepemimpinan pada Perilaku Kerja Inovatif Karyawan pada Organisasi Berbasis Teknologi Digital*. *Jurnal Ecopsy*, 7(1). doi: <http://dx.doi.org/10.20527/ecopsy.v7i1.8426>

- Fahrudin, S. (2020). *Pengaruh Perilaku Dan Budaya Organisasi Terhadap Etos Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri*. EDUM JOURNAL, 3(1), 59-71. doi: <https://doi.org/10.31943/edumjurnal.v3i1.55>
- Fatimah, Nurul. (2018). *Kualitas Layanan Sirkulasi di Perpustakaan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Nitro Makassar*. Skripsi. Fakultas Adab dan Humaniora, UIN Alauddin Makassar
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- GoodStats. (2023). *Jawa Timur, Provinsi dengan Jumlah Perpustakaan Umum Terbanyak. Tersedia di Badan Pusat Statistik*. Website: [data.goodstats.id](https://data.goodstats.id). <https://data.goodstats.id/statistic/emaarmavillia/jawa-timur-provinsi-dengan-jumlah-perpustakaan-umum-terbanyak-KIbr1>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis. 7th Edition*. New York: Pearson
- Hersey, P. & Blanchard, Kenneth H. (2012). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* (Terjemahan Agus Dharma). Jakarta: Erlangga Ichsan, R. N., SE, M., Lukman Nasution, S. E. I., & Sarman Sinaga, S. E. (2021). *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Ed. 1, Cet. 1. Medan: CV Sentosa Deli Mandiri
- IFLA. (2016). *IFLA/UNESCO Public Library Manifesto 1994*. Website: [ifla.org](https://www.ifla.org/publications/iflaunesco-public-library-manifesto-1994). <https://www.ifla.org/publications/iflaunesco-public-library-manifesto-1994>
- Klaeijnsen, A., Vermeulen, M., & Martens, R. (2017). *Teachers' innovative behaviour: The importance of basic psychological need satisfaction, intrinsic motivation, and occupational self-efficacy*. Scandinavian Journal of Educational Research, 62(5), 769–782. doi: <https://doi.org/10.1080/00313831.2017.1306803>
- Lee, S., & Kim, J. (2020). *The Influence of Negative Work Motivation on Employees' Innovative Behavior: A Case Study in the Technology Industry*. Journal of Innovation Management
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. doi: <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Maruli, Tua Sitorus. (2020). *Pengaruh Motivasi Antar Pribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka
- Mukhtar, A., & UA, A. N. A. (2020). *Gaya Kepemimpinan dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai*. *BALANCA: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 35-43. doi: <https://doi.org/10.35905/balanca.v2i1.1393>
- Nainggolan, Donna U., Nainggolan, Cahaya Indah L., & Rangkuti, Agus E. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karo*, 533-544. Konferensi Nasional Sosial dan Engineering, Politeknik Negeri Medan.
- Natarajan, M. (2017). *The Transformation of Libraries and the Role of Digital Technology*. *The International Journal of Digital Accounting Research*.
- Nikmah, Rokhimatun. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi pada: Lembaga Bimbingan Belajar di Bandar Lampung)*. Skripsi. Universitas Lampung, Bandar Lampung.
- Nurdin, A., Ihsan, M., Rahmawati, I., & Lestari, H. (2020). *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif guru di SMA Swasta se-Kecamatan Pamijahan Bogor*. *Jurnal Sains Indonesia*, 1(2), 99–105. doi: <https://doi.org/10.59897/jsi.v1i2.8>
- Permadani, Fitria Anis. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jombang*. Skripsi. STIE PGRI Dewantara Jombang.
- Rahadi, Dedi Rianto, & Farid, M. Miftah. (2021). *MONOGRAF Analisis Variabel Moderating*. Tasikmalaya: CV. Lentera Ilmu Mandiri.
- Ramdhan, M. (2021). *Metode Penelitian Bisnis*. Surabaya: Cipta Media Nusantara Soermarsono. (2018). *SDM (Sumber Daya Manusia). Pilar Penting Atas Keberhasilan dan Kegagalan Organisasi*. Website: [djpb.kemenkeu.go.id](https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn). <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn>

- [/palangkaraya/id/data-publikasi/berita-terbaru/2825-sdm-sumber-daya-manusia-pilar-penting-atas-keberhasilan-dan-kegagalan-organisasi.html](#)
- Susanti, Febsri, & Lizarti. (2021). *Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat*. Jurnal Administrasi Sosial dan Humaniora, 5(2), 238-249. doi: <https://doi.org/10.56957/jsr.v4i3.189>
- Susanti, Febsri, & Lizarti. (2021). *Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat*. Jurnal Administrasi Sosial dan Humaniora, 55(2), 238-249. doi: <https://doi.org/10.56957/jsr.v4i3.189>
- Suwanto. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Bmt El-Raushan Tangerang*. Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia, 3(2). doi: <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v3i2.3901>
- Syahril, S. (2019). *Teori-teori kepemimpinan*. Riayah: Jurnal Sosial Dan Keagamaan, 4(02), 208-215. doi: <https://e-journal.metrouniv.ac.id/riayah/article/view/1883>
- Ul'fah Haernaeny, M. P. (2021). *Populasi dan Sampel*. Pengantar Statistika 1. Bandung: Media Sains Indonesia
- Zainal, N. S., & Juhdi, N. (2015). *Organizational Culture as Moderator in the Relationship between Leadership Style and Innovative Work Behavior*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 172