

# **Analisis Kepemimpinan Pelayan, Perilaku Kerja Inovatif dan Kepuasan Kerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Litbang-Kabupaten Kaur**

**Okno Harianto<sup>1)</sup>, Slamet Widodo<sup>2)</sup>, Paulus Sulluk Kananlua<sup>3)</sup>**

**Mahasiswa PS Magister Manajemen, Universitas Bengkulu<sup>1)</sup>**

**Dosen PS Magister Manajemen, Universitas Bengkulu<sup>2),3)</sup>**

**Corresponding Author swidodo@unib.ac.id**

## **Abstract**

*The research objectives were (1) to analyze the influence of servant leadership on employee job satisfaction, (2) to analyze the influence of leadership on employee innovative work behavior, (3) to analyze the influence of innovative work behavior on employee job satisfaction (4) to analyze the role of work behavior. innovative leadership in servant leadership of employee job satisfaction. This research uses a quantitative approach with a survey method. The respondents were 82 employees at the Regional Development Planning and Research and Development Agency, Kaur Regency. They, namely employees and honorary. Data collection using online surveys and data analysis using path analysis and Sobel test. The results showed that servant leadership had a positive effect on job satisfaction. Servant leadership is positive for innovative work behavior. Innovative work behavior has a positive effect on job satisfaction. Innovative work behavior does not mediate the effect of servant leadership on job satisfaction of Bappeda and R & D employees of Kaur Regency.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Job Satisfaction, Innovative Work Behavior*

## **Abstrak**

Tujuan penelitian adalah (1) menganalisis pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, (3) menganalisis pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kepuasan kerja karyawan (4) menganalisis peran perilaku kerja. kepemimpinan inovatif dalam kepemimpinan pelayan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Respondennya adalah 82 pegawai Badan Perencanaan dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kaur. Mereka, yaitu pegawai dan honorer. Pengumpulan data menggunakan survei online dan analisis data menggunakan analisis jalur dan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan yang melayani positif untuk perilaku kerja yang inovatif. Perilaku kerja yang inovatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Perilaku kerja inovatif tidak memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja pegawai Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur.

**Kata kunci:** *Servant Leadership, Kepuasan Kerja, Perilaku Kerja Inovatif*

## **PENDAHULUAN**

Inovasi yang berkesinambungan sangat mendukung keberadaan organisasi dalam dunia bisnis yang kompetitif. Lingkungan bisnis yang selalu berubah memaksa organisasi untuk melihat inovasi sebagai sumber produktivitas, efisiensi, dan keberlanjutan. Keunggulan kompetitif organisasi muncul dari ideasi dan ide-ide baru oleh individu-individu tersebut. Organisasi, karena itu, tertarik untuk mengeksplorasi

semua anteseden yang berpotensi untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan (Agarwal, 2014; Mitterer, 2017). Untuk mencapai hal tersebut maka diperlukan partisipasi setiap individu dalam organisasi (Abstein & Spieth, 2014).

Para peneliti memiliki keyakinan bahwa inovasi merupakan solusi dalam menghadapi setiap perubahan yang terjadi. Inovasi mengandung pengertian sebagai tindakan korektif terhadap perubahan, yang berpengaruh terhadap percepatan siklus perencanaan dalam menghasilkan suatu produk baru dan pelayanan yang dapat memberikan nilai manfaat serta kepuasan yang lebih tinggi kepada para stakeholder (Friedrich, Mumford, Vessey, Beeler, & Eubanks, 2010). Efektivitas kerja semakin mendapat tempat dalam menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan aspek pola kerja. Penyesuaian perilaku yang berbasis keilmuan sudah menjadi kebutuhan dalam menyikapi dampak tematis perubahan teknologi, di sisi lain membutuhkan penyesuaian psikososial pekerja dalam pelaksanaan pekerjaan, baik secara individu, kelompok, maupun proses organisasional (Ostergaard, Timmerman, & Kristinson, 2011).

Perilaku kerja inovatif yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis membutuhkan komitmen, keterlibatan, dan kepemimpinan manajemen dalam mengembangkan faktor penunjang yang bersifat teknik maupun non teknik yang mampu mendorong perilaku inovatif dalam setiap peran pekerjaan (Priyono, 2011). Faktor teknik berhubungan dengan prasarana penunjang hingga pengembangan kompetensi teknis pekerja dalam melakukan inovasi kerja. Sedangkan faktor non teknik berhubungan dengan proses pengembangan *soft skill* pekerja yang terbentuk berdasarkan proses pembelajaran dengan lingkungan sosial organisasi. Dalam pemahaman praktis, perilaku kerja inovatif merupakan kontinum perilaku yang melibatkan proses berpikir kreatif (intra personal) hingga meyakinkan orang lain (interpersonal) dalam setiap pelaksanaan ide pada situasi pekerjaan (De-Jong & Hartog, 2010)

Pemimpin sebagai orang yang paling berpengaruh dalam melakukan pengaturan tugas dan orang (bawahan) memberikan andil besar terhadap perilaku inovatif individu di dalam organisasi (De-Jong & Hartog, 2010). Pemahaman terhadap perilaku kerja seorang pemimpin, bermuara pada bagaimana seorang pekerja mempersepsikan, harapan, dan perilaku atasan dalam mengembangkan perilaku kerja inovatif di dalam unit kerjanya. Selain itu, kreativitas yang juga merupakan salah satu komponen perilaku

inovatif, dapat berkembang jika pemimpin dalam mengelola tugas bawahan menunjukkan kreativitasnya, terutama dalam mengelola pekerjaan yang bervariasi dengan tuntutan perubahan yang beragam (Dierendonck, 2011).

Pemberian kesempatan untuk melakukan kesalahan yang terukur dan terkendali, berhubungan erat dengan tingkat kesediaan karyawan untuk mengeksplorasi perilaku kerja secara kreatif (De-Jong & Hartog, 2010). Sedangkan efektivitas perilaku pemimpin bergantung pada. Data empiris dari Yuan dan Woodman (2010) memberikan dukungan bahwa kualitas hubungan dengan atasan, maupun pendekatan atasan yang lebih berorientasi pada penyelesaian tugas, menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja inovatif bawahan.

Perilaku inovatif merupakan konsekuensi dari sejumlah persepsi dan sikap individu (Hult et al, 2004). Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk proses persepsi individu terhadap lingkungannya. Niu (2014) dalam penelitiannya pada industri jasa di Taiwan yang menyatakan bahwa perilaku inovatif dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, karena perilaku inovatif bukanlah hal bawaan dari karyawan melainkan sebuah perilaku yang dapat dirangsang dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Perilaku inovatif mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh Ayala, Silla, Tordera, Lorente, dan Yeves (2017) yang dilakukan pada karyawan di Spanyol yang menunjukkan bahwa karyawan yang puas akan cenderung meningkatkan perilaku inovatif dalam bekerja.

Para peneliti telah mengakui perlunya kepemimpinan untuk mengarahkan upaya kreatif dan inovatif individu (Friedrich *et al.*, 2010). Ketika lingkungan bisnis berubah, kepemimpinan juga menghadapi tantangan baru. Khususnya, satu tren penting dalam hal ini adalah ketergantungan yang tumbuh pada sumber daya manusia organisasi (O'Leary, Lindholm, Whitford, & Freeman, 2002). Kepemimpinan yang diyakini berkaitan dengan kebutuhan karyawan, dikenal sebagai kepemimpinan yang melayani (Sendjaya, Sarros & Santora, 2008).

Pemimpin yang melayani mengutamakan orang-orang yang dipimpinnya dalam menjalankan visi ke depan dan moral yang tinggi (Hunter *et al.*, 2013; Peterson, Galvin & Lange, 2012). Organisasi yang tertarik untuk memelihara inovasi harus memperhatikan kepemimpinan yang dapat menginspirasi dan memperjuangkan visinya kepada karyawannya. Pengembangan profesional dan pribadi para pengikut adalah

prioritas utama pemimpin yang melayani, mendorong mereka untuk memberikan upaya terbaik mereka.

Peneliti sekarang mulai mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku inovatif pegawai (Jaiswal & Dhar, 2015; Yoshida, Sendjaya, Hirst & Cooper, 2014).

Pemimpin yang melayani melampaui kepemimpinan tradisional dengan memilih kebutuhan dan melayani orang lain sebagai fokus utama (Sun, 2013). Menurut Sun, kepemimpinan pelayan berbeda dari gaya kepemimpinan lainnya, dalam hal kekhasan dan potensinya untuk memiliki pengaruh yang unik pada organisasi dan pemangku kepentingan. Kepemimpinan pelayan menekankan pekerja memberikan keunggulan kompetitif karena karyawan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan lebih cenderung merasa puas (Sendjaya *et al.*, 2008).

Penelitian yang dilakukan oleh Donghong, Haiyan, Yi, dan Qing, (2012) merupakan penelitian yang fokus dalam meneliti pengaruh kepemimpinan pelayan dan loyalitas karyawan dengan mediasi kepuasan kerja pada 186 karyawan di perusahaan Cina, penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan pelayan, kepuasan kerja sebagai mediasi dan loyalitas karyawan. Hasil dari penelitian ini didapat bahwa untuk meningkatkan loyalitas karyawan tidak hanya menerapkan gaya kepemimpinan pelayan tetapi juga harus mempertimbangkan kepuasan karyawan, dengan demikian kepemimpinan pelayan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan.

Disertasi Anderson (2005), yang menguji tentang pengaruh kepemimpinan pelayan dan kepuasan kerja pada Organisasi Pendidikan Agama di Rocky Mountain USA, sebagai lembaga keagamaan yang mengajarkan pelayanan kepada umat. Responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 550 orang karyawan. Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan pelayan dan kepuasan kerja pegawai. Hasil dari penelitian ini terdapat pengaruh yang kuat antara kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan karyawan

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang seorang individu terhadap pekerjaannya (Meiliani, 2014). Jika individu tersebut merasa senang dan perasaannya positif pada pekerjaannya maka ia akan menjadi lebih produktif, termotivasi dan dapat memicu kreativitas dan inovasi (Kumari, 2013). Perilaku kerja inovatif sebagai hasil dari kreativitas individu dalam organisasi yang berupa wujud barang atau sistem.

Inovasi merupakan sebuah mekanisme organisasi untuk dapat beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis (Syed & Xiaoyan, 2013).

Oleh karena itu, individu dituntut untuk mampu menciptakan nilai dan ide-ide baru serta menawarkan perilaku yang inovatif. Munculnya produk inovasi pada dasarnya adalah untuk memenuhi perubahan sehingga dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif bagi organisasi. Produk inovasi diyakini akan dapat meningkatkan produktivitas organisasi dan juga sisi kompetitif organisasi (Kumari, 2013).

Kepuasan kerja positif seharusnya berdampak baik untuk perilaku inovatif pegawai. Penelitian oleh Tien dan Chao (2012), dan Taleghani, Asgari dan Sepideh (2012) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Sebaliknya, studi oleh Sabir dan Kalyar (2013) membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif. Penelitian oleh Aschenbrener, Terry, Torres dan Smith (2007) menemukan sebuah hubungan dan pengaruh yang lemah antara kepuasan kerja dan perilaku inovatif. Kemudian, Porzse, Takacs dan Csedo (2012) menyelidiki pengaruh kreativitas terhadap inovasi dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kreativitas berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi.

Kenyataannya para pimpinan organisasi sering mengabaikan perilaku inovatif dan kepuasan kerja para bawahannya. Mereka cenderung enggan untuk bekerja dan merasa tidak senang dalam bekerja sehingga tidak dapat menghasilkan perilaku kerja inovasi dalam organisasinya. Seperti halnya kepuasan kerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Litbang Kabupaten Kaur, isu-isu mengenai ketidakpuasan kerja pegawai, seperti tunjangan penghasilan pegawai (TPP) belum memenuhi prinsip-prinsip adil. Selama ini, TPP yang diberikan masih secara angka yang sama, belum di laksanakan berdasarkan analisis beban kerja dan jenjang fungsional pegawai. Permasalahan ini tentu saja belum dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku kerja inovatif, bahkan akan timbulnya kecemburuan dan ketidakpuasan diantara pegawai. Kepuasan kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Litbang di Kabupaten Kaur diyakini ada pengaruh kepemimpinan pelayan, karena tipe kepemimpinan ini meningkatkan kepercayaan dan mendorong keterlibatan pegawai dan organisasi yang berkembang.

Karena adanya gap hasil penelitian sebelumnya dan fakta-fakta yang terjadi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Litbang Kabupaten Kaur, maka penelitian ini difokuskan tentang peran perilaku kerja inovatif dalam memediasi pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Litbang, Kabupaten Kaur.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Perilaku Kerja Inovatif**

Perilaku kerja inovatif telah didefinisikan oleh beberapa pakar. Menurut Faraz *et al.* (2019) dan Wang, Meng dan Cai (2019), perilaku kerja inovatif adalah perilaku individu yang disengaja untuk pengenalan dan aplikasi, dalam sebuah peran, kelompok atau organisasi dari ide, proses, produk atau prosedur, merupakan suatu hal yang baru bagi unit terkait, dirancang untuk secara signifikan menguntungkan individu, kelompok, organisasi atau masyarakat yang lebih luas. Selanjutnya, Janssen (2000) menjelaskan perilaku kerja inovatif sebagai penciptaan yang disengaja, pengenalan dan penerapan ide-ide baru dalam peran pekerjaan, kelompok atau organisasi, dalam rangka memperoleh manfaat kinerja peran, kelompok atau organisasi. Penemuan baru yang dimaksudkan merupakan gagasan untuk pengembangan produk teknologi, perubahan dalam prosedur kerja, atau penerapan gagasan, teknologi, metode, dan proses kerja baru (Sujarwo & Wahjono, 2017).

Lebih jauh, menurut De-Jong (2007), perilaku kerja inovatif adalah perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan intensional terhadap ide, proses, produk, dan prosedur yang baru, termasuk menuju implementasinya. Pada penelitian berikutnya De-Jong dan Hartog (2008) mengungkapkan bahwa semakin tinggi perilaku kerja inovatif yang dimunculkan oleh karyawan, maka akan semakin banyak pula inovasi yang dihasilkan oleh suatu organisasi. Konstruk dari perilaku kerja inovatif berkaitan erat dengan kreativitas karyawan (De-Jong & Hartog, 2010). Kreativitas didefinisikan sebagai produksi dari ide-ide baru dan berguna tentang produk, layanan, proses dan prosedur. Namun demikian kreativitas jelas berbeda dengan perilaku kerja inovatif, karena perilaku kerja inovatif memiliki tujuan untuk menghasilkan keuntungan, yakni inovatif *output*.

## **Kepemimpinan Pelayan**

Kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) didiskusikan antara 1990-an sampai 2003 dan difokuskan pada identifikasi tema yang dapat membantu untuk mengoperasionalkan konsep kepemimpinan pelayan (Farrington & Lillah, 2018). Tinjauan literatur mengenai kepemimpinan pelayan dimulai dengan penelitian yang dilakukan oleh Greenleaf pada tahun 1997. Teori kepemimpinan pelayan digambarkan sebagai sebuah paradigma baru yang memenuhi kebutuhan dalam organisasi. Teori Greenleaf dikembangkan pada 1970-an, terlihat sebagai sebuah teori yang ideal dan mempunyai alternatif terhadap paradigma tradisional hierarkis masa lalu industri. Oleh karenanya teori kepemimpinan pelayan dipandang sebagai pilihan yang sesuai (Liden, Sandy, Zhao & Henderson, 2008).

Teori kepemimpinan pelayan merupakan teori yang menekankan pada peningkatan pelayanan kepada orang lain (Wang *et al.*, 2019). Sebuah pendekatan holistik untuk bekerja, mempromosikan rasa kebersamaan dan berbagi kekuasaan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, teori kepemimpinan pelayan ini mempunyai gambar piramida yang terbalik apabila dibandingkan dengan konsep kepemimpinan (Guillaume, Honeycutt & Savage-Austin, 2013).

Teori kepemimpinan pelayan berorientasi pada fleksibilitas pendelegasian struktur organisasi pada bawahan dan berorientasi ke masa depan. Greenleaf memulai model kepemimpinannya melalui analisis motivasi pemimpin dengan konsep yang pertama adalah dengan meneliti sistem kepercayaan diri calon pemimpin dan alasan tujuannya mengapa ingin menjadi seorang pemimpin yang mempunyai etika kepemimpinan yang kuat (Krog & Govender, 2015). Prinsip dan nilai-nilai dari seorang pemimpin dianggap sebagai kunci jangka panjang untuk kepentingan pelayanan organisasi. Perilaku kepemimpinan yang ada pada seorang pemimpin yang melayani tumbuh dari nilai-nilai batin dan keyakinan dari para pemimpin individu dimana nilai-nilai pribadi seperti keadilan dan integritas adalah variabel independen yang menjalankan perilaku pemimpin yang melayani (Patterson, 2009).

Kepemimpinan yang melayani mempunyai sebuah motivasi kepemimpinan yang unik dan dipandang sebagai sesuatu perbedaan yang penting terhadap teori kepemimpinan yang melayani atau manajemen lainnya (Guillaume *et al.*, 2013). Motivasi yang dilakukan pada kepemimpinan yang melayani adalah dengan cara para

pemimpin senior dalam kepemimpinan yang melayani menanamkan nilai-nilai pribadi mereka ke seluruh organisasi melalui proses permodelan dimana menunjukkan suatu tindakan yang dapat diamati. Artinya, pemimpin dalam kegiatan kepemimpinannya menunjukkan nilai-nilai mereka kepada bawahannya melalui perbuatan dan arahan yang berisi penanaman nilai positif kepemimpinan dari waktu ke waktu dalam perilaku organisasi (Laub, 2007). Oleh karena itu, menurut Waal dan Sivro (2012) nilai-nilai pribadi yang terdapat dari diri seorang pemimpin dianggap sebagai sumber pengaruh untuk membawa perubahan bagi organisasinya.

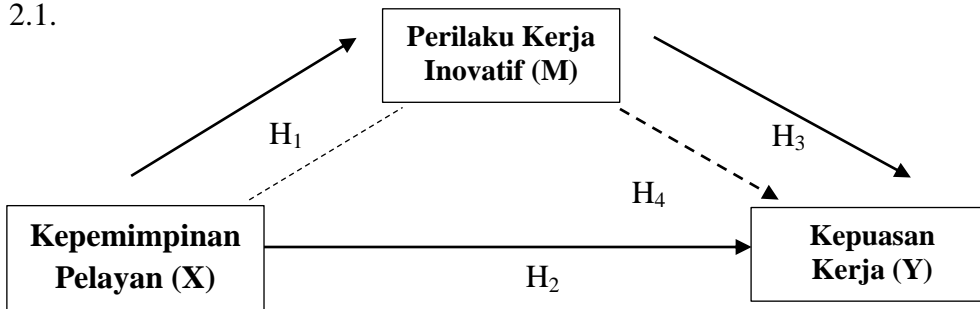
### **Kepuasan Kerja**

Beberapa penelitian telah mengaitkan kepuasan kerja dengan perasaan sendiri dalam hubungannya dengan lingkungan kerja. Jadi perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentunya dapat dianggap sebagai cerminan dari sikap terhadap pekerjaan (Guillaume *et al.*, 2013). Beberapa definisi kepuasan kerja menurut beberapa peneliti. Hoppock (1998) menyatakan kepuasan kerja adalah kombinasi dari keadaan psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang menyebabkan seseorang dengan jujur mengatakan, 'Saya puas dengan pekerjaan saya', sedangkan Locke (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja seseorang. Selanjutnya, Vroom (1996) mengatakan kepuasan kerja adalah orientasi afektif individu terhadap peran kerja yang mereka tempati saat ini. Kepuasan kerja, menurut Spector (2005) hanyalah bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka dan berbagai aspek pekerjaan mereka. Lebih jauh, menurut Dharma (2016), kepuasan kerja merupakan salah satu faktor independen utama yang mempengaruhi kinerja pekerja di organisasi publik dan swasta. Menurut Wexley dan Yukl (1998), kepuasan kerja adalah cara karyawan merasakan dirinya sendiri atau pekerjaannya, sedangkan Mottaz menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan respons efektif yang dihasilkan dari evaluasi (Guillaume *et al.*, 2013). Jadi, kepuasan kerja adalah respons efektif individu yang dihasilkan dari evaluasi situasi kerja.



## KERANGKA ANALISIS

Kerangka analisis pada penelitian ini dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.1.



Gambar Error! No text of specified style in document..1 Kerangka Analisis

Keterangan:

- : Pengaruh langsung
- - - - - : Pengaruh tidak langsung

Gambar 2.1 menjelaskan pengaruh secara langsung antara kepemimpinan pelayanan terhadap perilaku inovatif dan kepuasan kerja, pengaruh langsung perilaku inovatif terhadap kepuasan kerja dan mediator perilaku inovatif atas pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Litbang Kabupaten Kaur. Kerangka ini didasarkan pada riset empiris (Cai *et al.*, 2018; Faraz *et al.*, 2019; Wang *et al.*, 2019).

### Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan praduga atau asumsi yang harus di uji melalui data atau fakta yang diperoleh melalui penelitian dan juga merupakan penuntun bagi peneliti dalam menggali data yang diinginkan (Dantes, 2012). Terdapat dua jenis hipotesis, yaitu hipotesis *null* dan hipotesis alternatif (Cooper & Schindler, 2010). Menurut Sekaran (2012), hipotesis *null* ( $H_0$ ) merupakan proposisi yang menyatakan hubungan yang definitif dan tepat di antara dua variabel. Pernyataan *null* diartikan sebagai tidak ada hubungan (signifikan) antara dua variabel. Sedangkan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah kebalikan dari hipotesis *null* ( $H_0$ ) yang mengungkapkan bahwa adanya hubungan antara dua variabel.

- $H_1$  : Kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- $H_2$  : Kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif
- $H_3$  : Perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H<sub>4</sub> : Perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Creswell dan Clark (2011) menyatakan bahwa, “pendekatan kuantitatif adalah pengukuran data kuantitatif dan statistik objektif melalui perhitungan ilmiah berasal dari sampel orang-orang atau penduduk yang diminta menjawab atas sejumlah pertanyaan tentang survey untuk menentukan frekuensi dan presentasi tanggapan mereka”.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Litbang di Kabupaten Kaur berjumlah 82 orang (tidak termasuk pegawai dengan pendidikan (SMA). Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus. Menurut Sugiyono (2013), metode sensus adalah sampel yang mewakili jumlah populasi, biasanya dilakukan jika populasi dianggap kecil, istilah lain dari metode ini adalah total sampling. Dengan demikian jumlah sampel penelitian sebanyak 82 pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Litbang Kabupaten Kaur, yaitu pegawai dan honorer, tidak termasuk kepala dinas dan satpam, serta pegawai pendidikan SMA.

Tabel **Error! No text of specified style in document..1** Populasi dan Sampel Penelitian

No.	Bidang	Jumlah
1	Sekretariat	25
2	Pemerintahan dan Pembangunan Manusia	14
3	Penelitian dan Pengembangan	7
4	Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah	17
5	Perekonomian, SDA, Infrastruktur dan Kewilayahan	10
6	UPT	9
	Jumlah	82

*Sumber: Sekretariat Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur, September 2020*

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2013), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Pengukuran konsep atas pernyataan dalam penelitian ini, menggunakan

skala likert, dimana skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan pemahaman seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Sekaran, 2014). Penelitian ini menggunakan jenis kuesioner tertutup, berarti setiap responden hanya dapat menentukan pilihan atas jawaban yang disediakan. Prosedur pengumpulan data menggunakan survei online dengan format google form yang dapat diakses di: <https://forms.gle/h72SsYALcWUuJy6N7>. Penulis menyebarkan kuesioner melalui pesan *Whatsapp* kepada responden yang telah ada di kontak sebelumnya, dan meminta responden lainnya untuk menyebarkan kembali.

Untuk menguji hipotesis analisis data selanjutnya menggunakan pendekatan regresi termediasi atau *mediated regression approach* seperti yang disarankan Baron dan Kenny (1986). Menurut Baron dan Kenny (1986), terdapat empat tahapan dalam pengujian peran mediasi variabel perilaku kerja inovatif yang diujikan pada penelitian ini. Baron dan Kenny (1986) mengusulkan empat tahap pendekatan tersebut untuk melakukan pengujian analisis regresi dalam pengujian peran variabel termediasi. Seperti yang diketahui pada pengujian variabel penelitian ini bahwa perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh antara kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja. Peran mediasi tersebut perlu dibuktikan keabsahannya. Analisis regresi dilakukan dan pengujian koefisien signifikansi dilakukan pada tiap-tiap tahap. Tahapan pengujian peran mediasi dirangkum pada Tabel 3.3 di bawah ini:

Tabel **Error! No text of specified style in document.** 2 Tahapan Pengujian Peran Mediasi

Tahapan	Analisis
<b>Tahapan Pertama</b>	Melakukan analisis regresi sederhana pengaruh antara variabel X terhadap Y
<b>Tahapan Kedua</b>	Melakukan analisis regresi sederhana pengaruh antara variabel X terhadap M
<b>Tahapan Ketiga</b>	Melakukan analisis regresi sederhana pengaruh antara variabel M terhadap Y

Sumber: Baron dan Kenny (1986)

Peran mediasi variabel perilaku kerja inovatif terindikasi apabila kondisi-kondisi berikut terpenuhi:

1. Pada persamaan pertama variabel independen secara signifikan mempengaruhi variabel dependen (X berpengaruh terhadap Y).
2. Pada persamaan kedua variabel independen secara signifikan mempengaruhi variabel pemediasi (X berpengaruh terhadap M).
3. Pada persamaan ketiga variabel pemediasi secara signifikan mempengaruhi variabel dependen (M berpengaruh terhadap Y).

Tujuan dari tahap pertama hingga tahap ketiga ini adalah untuk menggambarkan apakah terdapat pengaruh secara parsial pada ketiga variabel laten yang diusulkan. Jika satu atau lebih pengaruh yang ada tidak signifikan, peneliti menyimpulkan bahwa mediasi tidak terjadi atau tidak dimungkinkan terjadi (meskipun) prediksi ini tidak selalu benar (Baron dan Kenny, 1986). Apabila diasumsikan bahwa terjadi pengaruh yang signifikan dari tahapan pertama hingga tahapan ketiga, maka pengujian peran mediasi dilakukan dengan melihat hasil analisis regresi pada tahapan keempat.

Menilai lebih lanjut pengaruh langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi 0,05 dengan kriteria sebagai berikut:

1. Bila nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 atau ( $p < 0,05$ ), maka variabel independen berpengaruh secara langsung terhadap variabel dependen.
2. Bila nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 atau ( $p > 0,05$ ), maka variabel independen tidak berpengaruh secara langsung terhadap variabel dependen.

*Sobel test* merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Dalam hal ini variabel perilaku kerja inovatif merupakan mediator hubungan dari kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja. Untuk menguji seberapa besar peran perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja digunakan uji *Sobel test*. Dimana *Sobel test* menggunakan uji z dengan rumus sebagai berikut:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Dimana:

a = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

b = koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

SE = *standard error of estimation*

Kriteria penolakan dan penerimaan hipotesis mediasi perilaku kerja inovatif dengan tingkat signifikansi 5% adalah :

1. Bila nilai  $z > 1,96$ , maka membuktikan bahwa perilaku kerja inovatif mampu memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja.
2. Bila nilai  $z < 1,96$ , maka membuktikan bahwa perilaku kerja inovatif tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja

## HASIL PENELITIAN

### Tingkat Pengembalian Kuesioner

Penelitian ini telah dilaksanakan pada bulan Oktober 2020 dengan cara menyebarkan kuesioner kepada seluruh pegawai pada Bappeda dan Litbang, Kabupaten Kaur sebanyak 82 orang. Penulis menyebarkan kuesioner secara *online* dengan format *google form* yang dapat diakses di: <https://forms.gle/h72SsYALcWUuJy6N7>. Penulis menyebarkan kuesioner melalui pesan *Whatsapp* kepada responden yang telah ada di kontak sebelumnya, dan meminta responden lainnya untuk menyebarkan kembali. Tabel 4.1 menjelaskan tingkat pengembalian kuesioner.

Tabel Error! No text of specified style in document..3 Tingkat Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Total kuesioner disebar	82
Total kuesioner kembali	82
Total kuesioner dapat diolah	82 (100%)

Dari 82 kuesioner yang disebar, seluruhnya diisi dan dapat diolah untuk dijadikan data penelitian. Tingkat pengembalian kuesioner yang tinggi dikarenakan kuesioner *online* yang dikirim melalui *Whatsapp* langsung kepada responden

bersangkutan. Selain itu, tingkat keterisian dan kesalahan pilihan jawaban pada kuesioner online ini sangat kecil. Dengan demikian, tingkat pengembalian kuesioner penelitian mencapai 100 persen.

### Deskripsi Responden

Berdasarkan jawaban 82 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, karakteristik mereka, yaitu umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel **Error! No text of specified style in document.**4 Karakteristik Demografi Responden

Deskripsi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Umur :		
< 25 tahun	11	13,4
> 45 tahun	6	7,3
25-35 tahun	36	43,9
36-45 tahun	29	35,4
Jenis Kelamin:		
Pria	47	57,3
Wanita	35	42,7
Tingkat Pendidikan:		
S1	76	92,7
S2	6	7,3
Masa Kerja:		
< 5 tahun	19	23,2
> 10 tahun	39	47,6
5 – 10 tahun	24	29,3
Jumlah	82	100

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa mayoritas responden berumur antara 25-35 tahun (43,9%). Maka, responden tergolong dalam usia produktif, ditinjau dari aspek usia, kepuasan kerja meningkat sejalan dengan penambahan usia dari pekerja (Schultz & Schultz, 1990). Namun demikian penelitian Baldrige dan Burnham (2015); Baumann

(2011) terkait inovasi bahwa usia tidak berpengaruh pada inovasi di organisasi. Dikatakan Rusman (2011), untuk pekerjaan yang berkaitan dengan fisik, usia produktif hingga 55 tahun adalah ideal. Sedangkan untuk guru, orang kantoran di atas 60 pun masih dianggap produktif.

Berdasarkan jenis kelamin diketahui bahwa sebanyak 57,3 persen responden adalah pria. Schultz dan Schultz (1990) mengungkapkan bahwa ada perbedaan kepuasan kerja pada laki-laki dan perempuan. Perempuan merasa kurang puas terhadap pekerjaannya dibandingkan laki-laki antara lain karena adanya diskriminasi dalam hal gaji, pencapaian karir dan wewenang dalam menjalankan tugas. Selain itu penelitian Ostergaard, Timmerman, dan Kristinson (2011) mengenai inovasi menunjukkan bahwa jenis kelamin memiliki hubungan yang positif terkait inovasi.

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa 92,7 persen responden telah menempuh pendidikan strata satu. Latar belakang pendidikan cukup beragam dari ekonomi, pendidikan, hukum dan lainnya. Dengan pendidikan yang cukup tinggi ini, menurut Sadodin *et al.* (2014), dapat memberikan pengetahuan bukan saja yang langsung dengan pelaksanaan tugas, tetapi juga landasan untuk mengembangkan diri. Tingkat pendidikan pegawai akan mempengaruhi pola pikir, sikap dan tindakan dalam menghadapi suatu permasalahan yang timbul khususnya dalam masalah pekerjaan. Pegawai yang berpendidikan tinggi dianggap lebih berpotensi dan produktif dibanding yang berpendidikan rendah dan umumnya lebih cepat mengatasi masalah yang dihadapi. Tabel 4.2 menunjukkan bahwa 47,6 persen responden memiliki masa kerja lebih dari sepuluh tahun. Dengan masa kerja yang demikian, pegawai Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur diyakini memiliki pengalaman yang cukup untuk mendukung penyelesaian pekerjaan yang sulit. Pengalaman kerja menjadikan aparatur memiliki sikap kerja yang terampil, cepat, mantap, tenang dapat menganalisis kesulitan dan siap mengatasinya. Rentang waktu masa kerja yang cukup, sama dengan pegawai yang memiliki pengalaman yang luas baik hambatan dan keberhasilan.

### **Analisis Pengaruh Parsial**

Pengujian pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap kepuasan kerja menggunakan analisis regresi linier sederhana dengan hasil dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel Error! No text of specified style in document..5 Output Regresi Model 1  
(Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan terhadap Kepuasan)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,591	4,579		,347	,729
	Kepemimpinan Pelayan	,542	,073	,640	7,443	,000
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Tabel 4.6 dapat diketahui persamaan regresi pada model satu adalah  $Y = 0,40X$ . Persamaan ini dapat dimaknai dari nilai *standardized coefficients* pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap kepuasan sebesar 0,640 menunjukan arah pengaruh yang positif. Artinya, semakin pemimpin melayani maka kepuasan kerja pegawai akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin pemimpin kurang melayani maka kepuasan kerja pegawai akan semakin rendah. Pengujian pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap perilaku kerja inovatif menggunakan analisis regresi linier sederhana dengan hasil dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel Error! No text of specified style in document..6 Output Regresi Model 2  
(Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan terhadap Perilaku Kerja Inovatif)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,904	5,075		3,922	,000
	Kepemimpinan Pelayan	,647	,081	,668	8,024	,000
a. Dependent Variable: Perilaku Kerja Inovatif						

Tabel 4.7 dapat diketahui model persamaan regresi kedua yaitu  $M = 0,668X$ . Persamaan ini memiliki makna bahwa pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap perilaku kerja inovatif dengan nilai *standardized coefficients* sebesar 0,668 menunjukan arah pengaruh yang positif. Artinya, semakin pemimpin melayani maka perilaku kerja inovatif akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin pemimpin kurang melayani maka perilaku kerja inovatif akan semakin rendah.



Pengujian pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kepuasan kerja menggunakan analisis regresi linier sederhana dengan hasil dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel **Error! No text of specified style in document.**7 Regresi Model 3  
(Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kepuasan Kerja)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,668	5,415		2,524	,014
	Perilaku Kerja Inovatif	,360	,089	,412	4,041	,000

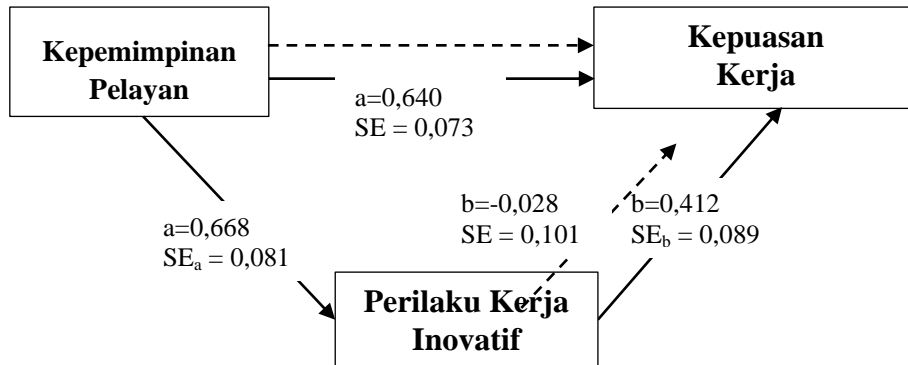
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Tabel 4.8 dapat diketahui persamaan regresi model tiga adalah  $Y = 0,412M$ . Persamaan ini dapat dimaknai bahwa pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kepuasan kerja dengan *standardized coefficients* sebesar 0,412 menunjukan arah pengaruh yang positif. Artinya, semakin tinggi perilaku kerja inovatif maka kepuasan pegawai akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah perilaku kerja inovatif maka kepuasan akan semakin rendah.

#### Uji Mediasi Jalur (*Sobel Test*)

Pengujian mediasi pada penelitian ini menggunakan Uji Sobel. Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (M). Pendekatan yang digunakan dalam *Sobel Test* adalah *product of coefficient*, yang menguji signifikansi pengaruh tak langsung atau *indirect effect* (perkalian efek langsung atau *direct effect* variabel independen terhadap mediator, a dan *direct effect* mediator terhadap variabel dependen, b atau ab). Uji signifikansi terhadap koefisien *indirect effect* ab diakui memberikan pengujian yang lebih langsung terhadap hipotesis mediasional, dibanding pendekatan (Preacher & Hayes, 2004; Preacher, Rucker & Hayes, 2007). Uji signifikansi *indirect effect* ab dilakukan berdasarkan rasio antara koefisien ab dengan *standard error* yang akan menghasilkan nilai z statistik (*z-value*).

*Standard error* koefisien ab (Sab) dihitung berdasarkan versi Aroian dari Sobel test, yaitu akar kuadrat. Untuk lebih jelasnya, model mediator penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4.2



Gambar 4.2 merupakan model yang terbentuk dari hasil regresi pertama dan ketiga sehingga membentuk model analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel perilaku kerja inovatif sebagai mediatornya. Nilai  $a=0,668$  dan  $SE_a = 0,081$  adalah nilai koefisien regresi dan standar *error* dari model pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan nilai  $b=0,412$  dan  $SE_b = 0,089$  adalah nilai koefisien regresi dan standar *error* dari pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kepuasan kerja. Nilai *Z value* dari *Sobel test* tidak dapat dihasilkan langsung dari hasil regresi tetapi dengan perhitungan secara manual dengan rumus *Sobel Tes*. Hasil perhitungan nilai *Z value* dari *Sobel Test* adalah :

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

$$z = \frac{0,640 \times 0,412}{\sqrt{(0,668^2 \times 0,081^2) + (0,412^2 \times 0,089^2)}}$$

$$z = \frac{0,264}{\sqrt{0,004}}$$

$$z = \frac{0,264}{0,059}$$

$$z = 0,44$$

Berdasarkan hasil perhitungan *Sobel Test* di atas didapat nilai *Z value* sebesar 0,44, karena nilai *Z value* (0,44) lebih kecil dari *Z mutlak* (1,96) pada tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa perilaku kerja inovatif tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja pegawai Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur.

## Pengujian Hipotesis

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui signifikansi kepemimpinan pelayan sebesar 0,000 lebih rendah jika dibandingkan dengan  $\alpha=0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Jadi, hipotesis yang menyatakan bahwa 'kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja' dapat **Diterima**. Artinya, semakin pemimpin mencirikan kepemimpinan pelayan maka kepuasan kerja pegawai akan semakin tinggi. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Chonko, Grisaffe, Jaramillo & Roberts, 2009; Jones, 2012; Mehta & Pillay, 2011; Farrington & Lillah, 2018) memberikan bukti empiris hubungan positif antara kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja karyawan. Mehta dan Pillay (2011) menyatakan bahwa para pemimpin yang melayani meningkatkan kepuasan kerja melalui pengembangan visi dan nilai bersama, bekerja dalam tim dan dengan memotivasi dan memberdayakan karyawan.

Tabel 4.7 diketahui nilai signifikansi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap perilaku kerja inovatif sebesar 0,000 lebih rendah jika dibandingkan dengan  $\alpha=0,05$ . Artinya, kepemimpinan pelayan berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif, sehingga hipotesis awal yang menyatakan bahwa 'kepemimpinan pelayan positif terhadap perilaku kerja inovatif' dapat **Diterima**. Hasil ini memiliki makna bahwa semakin tinggi ciri kepemimpinan pelayan maka perilaku kerja inovatif akan semakin tinggi. Pemimpin yang melayani dapat meningkatkan perilaku inovatif dengan menawarkan mereka pemberdayaan dan keberanian untuk mengambil risiko. Pemberdayaan, membantu tumbuh dan sukses, dan keterampilan konseptual merupakan ciri-ciri kepemimpinan pelayan yang sangat erat kaitannya dengan pembentukan perilaku inovatif di tempat kerja.

Tabel 4.8 diketahui nilai signifikansi pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,000 lebih rendah jika dibandingkan dengan  $\alpha=0,05$ . Dengan demikian hipotesis awal yang menyatakan bahwa 'perilaku kerja inovatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja' dapat **Diterima**. Semakin pegawai menunjukkan perilaku kerja inovatif maka kepuasan kerja akan semakin meningkat, sebaliknya semakin rendah perilaku kerja inovatif maka kepuasan kerja akan semakin rendah. Waluyo (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap

kondisi dan situasi kerja (perilaku kerja inovatif). Berdasarkan uji *Sobel Test* diketahui bahwa bahwa perilaku kerja inovatif tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja pegawai Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis awal (H4) yang menyatakan perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh antara kepemimpinan pelayan dengan kepuasan kerja **Ditolak**

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya tinggi penerapan kepemimpinan pelayan maka kepuasan kerja pegawai akan semakin tinggi. Pimpinan yang memiliki kasih sayang, memberdayakan, rendah hati dan memberikan kepercayaan cenderung membuat bawahan merasa puas.

Kepemimpinan pelayan di Bappeda dan Litbang, Kabupaten Kaur termasuk dalam kategori tinggi. Dimensi tertinggi adalah dimensi kasih sayang, dimana pimpinan memberikan perhatian kepada bawahan atas potensi yang dimiliki berupa kepedulian dan rasa mengasahi untuk mendorong kinerja dan efektivitas yang lebih besar dalam bentuk pujian dan memenuhi kebutuhan bawahan untuk menunjang kinerja tim. Kasih sayang ini ditunjukkan oleh pemimpin yang menganggap setiap orang sama atas kebutuhan dan keinginan. Pimpinan Bappeda dan Litbang di Kabupaten Kaur juga memberdayakan pegawai, pimpinan mempercayakan pekerjaan untuk diselesaikan bawahan atau menunjukkan tingkat pemberdayaan bawahan yang tinggi. Adanya kepercayaan ini akan membuat bawahan merasa diberdayakan dan mendapat pengetahuan dan pengalaman kerja yang baru.

Pimpinan Bappeda dan Litbang di Kabupaten Kaur juga memiliki visi, hal ini ditunjukkan dengan adanya evaluasi yang dilakukan pimpinan atas visi yang telah ditetapkan dan mereka membuat perencanaan sesuai dengan visi yang ditetapkan. Visi ini ditekankan pimpinan sesuai dengan visi Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur, yaitu penyelenggaraan perumusan, penetapan, pengaturan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan teknis bidang perencanaan dan bidang penelitian dan pengembangan. Penyampaian visi ini disampaikan oleh pimpinan saat apel, rapat, sosialisasi dan saat

melaksanakan bimbingan teknis. Tidak hanya memiliki visi, pimpinan pada Bappeda dan Litbang di Kabupaten Kau juga rendah hati, atau dengan kata lain pimpinan memiliki kerelaan untuk mendengarkan pendapat bawahannya, mau mendengarkan keluhan bawahan dengan cara menerima masukan dan saran dari bawahan.

Tatilu (2014) menyatakan jika pemimpin tidak mau mendengarkan keluhan para bawahan, maka kesalahpahaman dan konflik dapat merusak semua tatanan organisasi dan tatanan kepemimpinan yang ada. Jadi, sebagai pimpinan pelayan, seorang pemimpin harus mendengar keluhan kesah bawahan, dan dapat bekerja keras untuk mendapatkan suatu solusi dalam menghilangkan semua keluhan kesah yang ada. Pimpinan Bappeda dan Litbang di Kabupaten Kaur percaya akan kemampuan bawahan, memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan, seperti jika pimpinan sedang tidak berada di tempat karena tugas lain atau perjalanan dinas luar kota, maka penugasan dalam tim dipercayakan dan didelegasikan kepada bawahan.

Pemimpin yang melayani meningkatkan kepercayaan antara pemimpin dan pengikut, yang meningkatkan kepuasan kerja. Kepemimpinan yang melayani meningkatkan tidak hanya efektivitas pengikut tetapi juga efektivitas pemimpin (Guillaume *et al.*, 2013). Dierendonck (2011) menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki potensi untuk mendorong keterlibatan karyawan dan organisasi yang berkembang. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Jaramillo *et al.* (2009); Jones, (2012); Mehta dan Pillay (2011); Farrington dan Lillah (2018) bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, artinya semakin pemimpin mencirikan kepemimpinan pelayan maka perilaku kerja inovatif akan semakin tinggi. Kepemimpinan pelayan dalam membentuk hubungan yang dekat dengan bawahan dengan mengutamakan mereka, membantu mereka dan selalu menegaskan kembali kejujuran kepada mereka. Kepemimpinan pelayan menciptakan kewajiban pada pengikutnya untuk membalas hal yang sama dalam pekerjaan mereka.

Perilaku kerja inovatif pada Bappeda dan Litbang di Kabupaten Kaur termasuk dalam kategori sangat tinggi. Pada dimensi eksplorasi peluang, pegawai mencari cara

untuk meningkatkan hasil kerja mereka dengan meningkatkan layanan dan proses kerja. Menurut Zhou dan Shalley (2003), inovasi biasanya dimulai dengan ditemukannya kesenjangan yang terjadi antara kinerja aktual dengan potensi yang dimiliki, sehingga menimbulkan peluang untuk menyelesaikan masalah yang sedang terjadi. Identifikasi peluang merupakan kesempatan untuk memperbaiki masalah yang sedang terjadi dengan segera.

Dimensi pemunculan ide-ide, pegawai mencari solusi atas masalah-masalah yang telah teridentifikasi dan memunculkan ide untuk memecahkan masalah, pegawai juga mampu memunculkan ide untuk memecahkan masalah dan mengidentifikasi masalah-masalah tersebut. Inovasi pada level individu pertama kali dijelaskan dengan faktor yang beragam serta difokuskan pada sifat atau aspek kepribadian. Beberapa individu diyakini memiliki kemampuan alami untuk menjadi inovatif dan mampu untuk memulai perubahan serta memiliki pengetahuan khusus dan ketrampilan yang relevan dengan kreativitas.

Pemimpin selalu memiliki potensi untuk mempengaruhi kapasitas pengikutnya untuk menghasilkan ide-ide baru dan praktis untuk menyelesaikan masalah (Zhou & Shalley, 2003). Pemimpin yang melayani dapat meningkatkan perilaku inovatif dengan menawarkan mereka pemberdayaan dan keberanian untuk mengambil risiko. Pemberdayaan, membantu tumbuh dan sukses, dan keterampilan konseptual merupakan ciri-ciri kepemimpinan pelayan yang sangat erat kaitannya dengan pembentukan perilaku inovatif di tempat kerja.

Yoshida *et al.* (2014) menyelidiki bahwa dengan cara identifikasi relasional, pemimpin yang melayani merangsang perilaku inovatif bawahan. Penelitian yang ada menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berhubungan dengan berbagai hasil, seperti perilaku OCB, kreativitas, inovasi, dan kinerja pada berbagai tingkat analisis (Cao, 2015). Meskipun literatur tentang menyelidiki pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap perilaku inovatif masih langka, ada beberapa studi empiris di mana kepemimpinan pelayan telah menunjukkan pengaruh positifnya dalam meningkatkan perilaku inovatif (Krog & Govender, 2015; Panaccio *et al.*, 2015; Rasheed, Lodhi & Habiba, 2016).

## **Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian diketahui bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dimana semakin pegawai menunjukkan perilaku kerja inovatif maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Secara umum pegawai Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur puas terhadap pekerjaannya. Indikator tertinggi dari kepuasan kerja mengenai komunikasi anggota organisasi, mengindikasikan bahwa pegawai Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur puas terhadap cara komunikasi pegawai.

Hampir seluruh (80%) pegawai Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur berasal dari Kabupaten Kaur dan telah lama tergabung dalam Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur, suasana dalam Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur ini sudah sangat kekeluargaan. Maka, antar pegawai telah saling memahami dan mudah untuk berkomunikasi sesama rekan kerja maupun dengan pimpinan. Namun demikian, indikator pemberian tunjangan mendapatkan nilai rata-rata terendah diantara indikator kepuasan lainnya. Hal ini disinyalir dikarenakan bahwa tunjangan penghasilan pegawai belum memenuhi prinsip-prinsip adil. Selama ini, TPP yang diberikan masih secara angka yang sama, belum dilaksanakan berdasarkan analisis beban kerja dan jenjang fungsional pegawai, bahkan akan timbulnya kecemburuan dan ketidakpuasan diantara pegawai.

Pemimpin sebagai orang yang paling berpengaruh dalam melakukan pengaturan tugas dan orang (bawahan) memberikan andil besar terhadap perilaku inovatif individu di dalam organisasi (De-Jong & Hartog, 2010). Pemahaman terhadap perilaku kerja seorang pemimpin, bermuara pada bagaimana seorang pekerja mempersepsikan, harapan, dan perilaku atasan dalam mengembangkan perilaku kerja inovatif di dalam unit kerjanya. Selain itu, kreativitas yang juga merupakan salah satu komponen perilaku inovatif, dapat berkembang jika pemimpin dalam mengelola tugas bawahan menunjukkan kreativitasnya, terutama dalam mengelola pekerjaan yang bervariasi dengan tuntutan perubahan yang beragam (Laub, 2007). Pemberian kesempatan untuk melakukan kesalahan yang terukur dan terkendali, berhubungan erat dengan tingkat kesediaan karyawan untuk mengeksplorasi perilaku kerja secara kreatif (De-Jong & Hartog, 2010).

Sedangkan efektivitas perilaku pemimpin bergantung pada bagaimana seorang pemimpin secara situasional melakukan pengelolaan dan pengorganisasian tugas, membangun hubungan dengan bawahan, sebagai cara pendekatan dirinya dalam mengintervensi proses kerja dalam unit kerja yang dikelolanya (Irving & Longbotham, 2007).

Taleghani, Asgari dan Sepideh (2012) dalam temuannya membuktikan bahwa ada hubungan positif dan berpengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian yang sama oleh Abraiz, Tabassum, Raja dan Jawad (2012) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Hasil ini sejalan dengan Yoshida *et al.* (2014) bahwa kualitas hubungan dengan atasan, maupun pendekatan atasan yang lebih berorientasi pada penyelesaian tugas, menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja inovatif bawahan.

### **Peran Perilaku Kerja Inovatif dalam Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian diketahui bahwa perilaku kerja inovatif tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja pegawai Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur. Abraiz *et al.*, (2012) mendapatkan keterkaitan perilaku kerja inovatif dan kepuasan kerja, yaitu bahwa perilaku kerja inovatif membutuhkan kepuasan kerja seorang karyawan agar mereka selalu inovatif. Namun demikian dalam hasil penelitian ini tidak terbukti.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif di Bappeda dan Litbang di Kabupaten Kaur tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil ini tidak mendukung riset empiris sebelumnya bahwa perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh antar variabel tersebut. Hal ini dikarenakan riset sebelumnya dilakukan pada organisasi non pemerintahan, dimana organisasi-organisasi tersebut fokus pada inovasi karyawan mereka.

Prijono (2011) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis membutuhkan komitmen, keterlibatan, dan kepemimpinan manajemen dalam mengembangkan faktor penunjang yang bersifat teknik maupun non teknik yang mampu mendorong perilaku inovatif dalam setiap peran pekerjaan. Artinya banyak faktor mediasi antara perilaku kerja inovatif terhadap kepuasan kerja. Faktor ini



dapat berhubungan dengan faktor teknik seperti prasarana penunjang hingga pengembangan kompetensi teknis pekerja dalam melakukan inovasi kerja.

Sedangkan faktor non teknik berhubungan dengan proses pengembangan *soft skill* pekerja yang terbentuk berdasarkan proses pembelajaran dengan lingkungan sosial organisasi.

## **Implikasi Strategis**

Hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mengimplikasikan bahwa semakin pemimpin mencirikan kepemimpinan pelayan maka kepuasan kerja pegawai akan semakin tinggi. Mengutamakan pelayanan kepada masyarakat merupakan kerangka kerja yang teoretis sebagai motivasi kunci seorang pemimpin. Kepemimpinan yang melayani menerapkan pendekatan holistik yang ditekankan terhadap pekerjaan, kepekaan kepada kepentingan masyarakat dan pembagian kekuasaan dalam pengambilan keputusan yang mengarah kepada *corporate culture*. Organisasi yang dipimpin oleh seorang *servant leader* atau kumpulan orang-orang yang memiliki jiwa kepemimpinan *servant leader* dapat mengubah dunia.

Kepemimpinan pelayan berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif, artinya semakin pimpinan melayani maka perilaku kerja inovatif akan semakin tinggi, sehingga hasil ini berimplikasi kepada para pemimpin Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur yang berharap meningkatkan kinerjanya, khususnya dalam peningkatan inovasi Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur. Selanjutnya, para pemimpin diharapkan dapat menggunakan strategi *job characteristics* guna mendorong inisiatif pegawai untuk meningkat perilaku inovasi dalam mencapai tujuan Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur.

Pegawai di dalam organisasi merupakan sumber daya terpenting guna mendukung tercapainya visi misi yang telah dibuat. Selain itu, mereka juga sangat berbeda bila dibandingkan dengan sumber daya lain sebab pegawai merupakan sumber daya yang lebih spesifik sebab memiliki perilaku, perasaan, akal dan tujuannya sendiri. Oleh sebab itulah, pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan hal yang penting untuk bisa dilakukan, misalnya menyediakan lingkungan terbaik bagi para pegawai, memberikan pelatihan, fasilitas pendukung, memberikan dukungan bila

pegawai memberi ide yang baik bagi organisasi, memberi target sesuai kemampuan, menerima saran pegawai bila memang itu benar dan baik.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin pemimpin mencirikan kepemimpinan pelayan maka kepuasan kerja pegawai akan semakin tinggi.
2. Kepemimpinan pelayan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya, semakin pemimpin mencirikan kepemimpinan pelayan maka perilaku kerja inovatif akan semakin tinggi.
3. Perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin pegawai menunjukkan perilaku kerja inovatif maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.
4. Perilaku kerja inovatif tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja pegawai Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur, dimana pengujian sebelumnya kepemimpinan pelayan berpengaruh terhadap kepuasan kerja menjadi lebih kecil dan tidak berpengaruh setelah adanya kontrol perilaku kerja inovatif. Artinya kepemimpinan pelayan mampu mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Bappeda dan Litbang Kabupaten Kaur tanpa melalui atau melibatkan perilaku kerja inovatif

Beberapa saran yang dapat diberikan berdasarkan temuan penelitian ini adalah bahwa pimpinan dapat meningkatkan perilaku kepemimpinan pelayan, yaitu dengan memiliki kerendahan hati, rela mendengar keluh kesah bawahan, serta meningkatkan perilaku kerja inovatif bawahan dengan cara memberdayakan bawahan. Pemberdayaan, membantu tumbuh dan sukses, ini sangat erat kaitannya dengan pembentukan perilaku inovatif di tempat kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abraiz, A., Tabassum, T.M., Raja, S. & Jawad, M. (2012). Empowerment effects and employees job satisfaction. *Academic Research International*, 3(3), 392-400.
- Abstein, A. & Spieth, P. (2014). Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behaviour in times of increasing work–life conflict. *Creativity and innovation management*, 23(2), 211-225.
- Agarwal, U.A. (2014). Linking justice, trust, and innovative work behavior to work. *Personnel Review*, 43(1), 41-73.
- Alsughayir, A. (2017). The effect of leader-member exchange on innovative work behavior in the Saudi Hospitality. *International Journal of Business and Management*, 12(6), 189-195.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee. *International Journal of Productivity and Performance*, 63(3), 308-323.
- Aschenbrener, M., Terry, R., Torres, R. & Smith, A. (2007). Assessment of creativity and job satisfaction of second year agricultural education teachers. *AAAE Research Conference*, 3(4), 55-65.
- Astohar. (2012). Kepemimpinan pelayan (servant leadership) sebagai gaya kepemimpinan untuk kemajuan organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, 3(2), 52-65.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2007). Transformational leadership and organizational commitment: mediating roles of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Bandura, A. (2005). *Self-Efficacy The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Barbuto, J.R. & Wheeler, D.E. (2016). Scale development and construct clarification of servant leadership, group and management. *ABI/INFORM Global*, 31(3), 300-326.
- Bennett, J. (2011). Trainers as leaders of learning. *Training & Development*, 55(3), 43-47.
- Bilson, S. (2005). *Analisis multivariat pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cai, W., Lysova, E.I., Khapova, S.N. & Bossink, B.A. (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*, 5(2), 1-38.
- Creswell, J.W. & Clark, V.L. (2011). *and Conducting Mixed Methods Research*. Amerika: SAGE.
- De-Jong, J.P. (2007). *Individual innovation: the connection between leadership*. Doctoral thesis: University of Amsterdam.
- De-Jong, J., & Hartog, D.D. (2008). Measurement and validation. *Working Paper: Business and Policy Research.*, 6(2), 1-27.
- De-Jong, J., & Hartog, D.D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 1-15.

- Dennis, R., & Bocarnea. (2006). Servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- De-Sousa, M.C. & Dierendonck, V.D. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *The Horizon*, 18(3), 230-239.
- Dierendonck, V.D. (2011). Servant leadership: a review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Elliot, B.M. (2007). *Exploring job satisfaction of nursing faculty in Newfoundland and Labrador*. Dissertation in Doctor of Philosophy Education: Walden University.
- Erdogan, B. & Bauer, T.N. (2015). *Leader-member exchange (lmx) theory: an introduction and overview*. Dalam Oxford Handbook of Leader-Member Exchange: Oxford Press.
- Faraz, N.A., Mughal, M.F., Ahmed, F., Raza, A. & Iqbal, M.K. (2019). The Impact of servant leadership on employees' innovative work behaviour-mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(3), 10-21.
- Farling, M., Stone, A. & Winston, B.E. (2019). Servant leadership: setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1), 49-72.
- Farrington, S.M. & Lillah, R. (2018). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. *Leadership in Health Services*, 50(10), 1-22.
- Ferch, S. (2005). Servant-leadership, forgiveness, and social justice. *The International Journal of Servant-Leadership*, 1(1), 97-113.
- Friedrich, T.L., Mumford, M.D., Vessey, B., Beeler, C.K., & Eubanks, D.L. (2010). Leading for innovation: reevaluating leader influences on innovation with regard to innovation type and complexity. *International studies of management & organization*, 40(2), 6-29.
- Gavin, T., & Vinten, G. (2005). Job satisfaction in the workplace and its financial implications. *Credit Control*, 26(7), 22-29.
- Gay, L.R., & Diehl, P.L. (2010). *Research methods for business and management*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Gharetepeh, A., Safari, Y. & Pashaei, T. (2015). Emotional intelligence as a predictor of self-efficacy among students with different levels of academic achievement at Kermanshah University of Medical Sciences. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 3(2), 50-55.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gosling, J., Bolden, R., Marturano, A. & Dennison, P. (2016). *A Review of Leadership theory and competency frameworks*. United Kingdom: Center of Leadership Studies.
- Guillaume, O., Honeycutt, A. & Savage-Austin, A.R. (2013). The impact of servant leadership on job satisfaction. *Journal of Business and Economics*, 4(5), 444-448.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P. & Hopkins, D. (2007). Distributed Leadership and organisational change: reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337-347.
- Hunter, E.M., Neubert, M.J., Perry, S.J., Witt, L., & Penney, L.M. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331.

- Irving, J.A. & Longbotham, G.J. (2007). Servant leadership predictors of team effectiveness: findings and implications. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.
- Jaiswal, N.K. & Dhar, R.L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51(6), 30-41.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(11), 287-302.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D., Chonko, L. & Roberts, J. (2009). Examining the impact of servant leadership on sales force performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(3), 257-275.
- Jenkins, M. (2008). *Enhancing nurse job satisfaction: the importance of a servant leader orientation in health care management*. Dipetik September 25, 2020, dari <http://proceedings.aom.org/content/2008/1/1.70>
- Jones, D. (2012). Servant leadership's impact on profit, employee satisfaction and empowerment within the framework of a participative culture in business. *Business Studies Journal*, 4(1), 35-49.
- Kerlinger, F.N., & Lee, H.B. (2010). *Foundations of behavioral research*. Stamford, CT: Wadsworth-Thomson.
- Krog, C.L. & Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour: A project management perspective. *Journal of Human Resource Management*, 1, 1-12.
- Krog, C.L. & Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour: A project management perspective. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 12-25.
- Kumari, L. (2013). Factors influencing job satisfaction of college's teachers in Doaba Region of Punjab, India. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 3(2), 1-9.
- Kuo, C.C. (2006). Research on Impacts of team leadership on team effectiveness. *Journal of American Academy of Business*, 5(1), 266-277.
- Laub, J. (2007). *From paternalism to the servant organization: expanding the organizational leadership assessment (OLA) model*. Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable: Indiana: Wesleyan University.
- Li, X. & Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7(5), 446-450.
- Liden, R.C., Sandy, J.W., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of multidimensional measure and multi-level assesment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-77.
- Malhotra, N.K. (2006). *Riset pemasaran: pendekatan terapan*. Jakarta: Indeks.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2013). *Human resource management*. New York: Thompson South-Western.
- Mehta, S. & Pillay, R. (2011). Revisiting servant leadership: an empirical study in Indian context. *The Journal Contemporary Management Research*, 5(2), 24-41.

- Meiliani, M. (2014). Career anchors and job satisfaction: the role of psychological empowerment in the Indonesian public university context. Thesis University of Wollongong: Australia.
- Mitterer, D.M. (2017). *Servant leadership and its effect on employee job satisfaction and turnover intent*. Walden Dissertations and Doctoral Studies: Walden University.
- O'Leary, B.S., Lindholm, M.L., Whitford, R.A. & Freeman, S.E. (2002). Selecting the best and brightest: Leveraging human capital. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(3), 325-340.
- Panaccio, A., Henderson, D.J., Liden, R.C., Wayne, S.J. & Cao, X. (2015). Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 657-675.
- Parolini, J.L. (2008). Effective Servant leadership: a model incorporating servant leadership and the competing values framework. *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*. Florida: Regent University.
- Patterson, K.A. (2009). *Servant leadership: A theoretical model*. Dissertasi yang tidak dipublikasikan: Regent University.
- Peterson, S.J., Galvin, B.M. & Lange, D. (2012). Servant leadership: exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596.
- Porzse, G., Takacs, S. & Csedo, Z. (2012). The impact of creative organizational climate on the innovation activity of medical devices manufacturing firms in Hungary. *European Journal of Business and Management*, 4(13), 1-11.
- Pratama, A.Y. & Suhaeni, T. (2017). Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Bisnis & Investasi*, 3(2), 51-62.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X. & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLoS ONE*, 14(2), 1-14.
- Rasheed, A., Lodhi, R.N. & Habiba, U. (2016). An empirical study of the impact of servant leadership on employee innovative work behavior with the mediating effect of work engagement: evidence from banking sector of Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 6(2), 177-189.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Rubin, A. & Babbie, E. (2010). *Research methods for social work*, USA: Cengage Learning.
- Russell, R.F. & Stone, A.G. (2011). A review of servant leadership attributes: developing a practical model, *Organizational Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Sabir, H.M. & Kalyar, M.N. (2013). Firm's innovativeness and employee job satisfaction: the role of organizational learning culture. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 670-686.
- Sekaran, U. (2012). *Research methods for business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sendjaya, S., Sarros, J.C. & Santora, J.C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.

- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences*. London: Sage Publications.
- Stone, A.G., Russell, R.F. & Patterson, K. (2008). Transformational versus servant leadership. a difference in leader focus. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Stone, R.J. (2015). *Human resource management*. Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Sugiyono. (2013). *Metodelogi penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarwo, A. & Wahjono. (2017). Pengaruh motivasi kerja dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Studi kasuspada LKP Alfabank Semarang). *Infokam*, 1(1), 63-71.
- Sujianto, A. E. (2009). *Aplikasi Statistik dengan SPSS 16.0*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.
- Sun, P.Y. (2013). The servant identity: influences on the cognition and behavior of servant leaders. *Leadership Quarterly*, 24(4), 544-557.
- Swindoll, C.R. (2011). *Improving your serve*. Dallas: Word Publishing.
- Syed, N. & Xiaoyan, L. (2013). Relationship between human resource management practices and enterprise innovation: mediating role of creative culture. *International Conference on Information, Business and Education Technology*, 7(6), 534-537.
- Taherdoost, H. (2016). Validity and realibility of the reasearch instrument; how to test the validation of questionnarie/survey research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(3), 28-36.
- Taleghani, M., Asgari, M.H. & Sepideh, A.M. (2012). Investigation of Relationship between creative personality with job satisfaction and managers' organizational commitment. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(11), 11417-11421.
- Tien, L.C. & Chao, H.S. (2012). Effects of information culture and job satisfaction on the organizational innovation a study of different leadership styles as a moderator. *Advances in Management dan Applied Economics*, 2(3), 83-110.
- Waal, A. & Sivro, M. (2012). The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organizational framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 173-190.
- Wagner, M.F. & Conley, J. (2009). The fourth wife: the spirituality based firm. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 332-334.
- Walumbwa, F.O., Muchiri, M.K., Misati, E., Wu, C. & Meiliani. (2017). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavioral*, 2(1), 1-13.
- Waluyo, M. (2009). *Psikologi teknik industri*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wang, Z., Meng, L. & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 505-518.
- Washington, R.R., Sutton, C.D. & Field, H.S. (2006). Individual differences Servant leadership: the roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.
- Winston, B.E. (2012). *Agapao love. inner resources for leaders*. School of Global Leadership & Entrepreneurship. Virginia Beach: Regent University.

- Yoshida, D.T., Sendjaya, S., Hirst, G. & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.
- Yuwana, R.M. (2011). *Job satisfaction at directorate general of railway ministry of transportation*. Thesis Magister Management : Universitas Indonesia.
- Zhou, J. & Shalley, C.E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*, 165-217.