

## Budaya Organisasi dan Otonomi Kerja sebagai Penentu Perilaku Inovatif Pegawai di Sektor Publik

Maya Dewi Savitri<sup>\*1</sup>, Dyah Wahyuning Tyas<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Pariwisata, Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarrukmo, Indonesia  
Email: <sup>1</sup>mayadewi@stipram.ac.id, <sup>2</sup>dyahwt@stipram.ac.id

### Abstrak

Sektor publik cenderung memiliki birokrasi yang bersifat hierarkis dan resisten terhadap perubahan; hal ini menjadi tantangan dalam mendorong inovasi. Inovasi dalam pelayanan publik dapat meningkatkan performa instansi publik dan lebih responsif dalam menanggapi perubahan kebutuhan masyarakat. Studi ini bertujuan mengkaji dampak budaya organisasi pada perilaku inovatif di tempat kerja, dengan otonomi kerja sebagai mediator. Budaya organisasi yang mendorong inovasi, dan lingkungan yang mendukung otonomi kerja, dapat berdampak pada perilaku kerja yang inovatif. Riset ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana data dikumpulkan melalui kuesioner yang didistribusikan kepada 99 pegawai pada sebuah organisasi sektor publik di Yogyakarta. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa otonomi kerja berfungsi sebagai mediator penuh dalam menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dan perilaku kerja inovatif pegawai. Ini menyiratkan bahwa internalisasi budaya organisasi oleh pegawai dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif, terutama ketika pegawai memiliki otonomi dalam pelaksanaan tugas. Temuan ini berkontribusi pada pengembangan kebijakan peningkatan perilaku kerja inovatif, yang selanjutnya mempertimbangkan adanya otonomi kerja dalam pelaksanaan tugas pegawai.

**Kata Kunci:** *Budaya Organisasi, Otonomi Kerja, Pegawai Negeri Sipil, Perilaku Inovatif, Sektor Publik*

### Abstract

*The public sector typically features a hierarchical bureaucracy that resists change, which presents a hurdle to fostering innovation. Innovation in public services improves public agency performance and increases their adaptability to changing community needs. This study examines the influence of organizational culture on workplace innovative behavior, mediated by work autonomy. An organizational culture that fosters innovation and an environment that supports work autonomy can positively influence innovative work behavior. This research employs a quantitative approach, using data collected through a questionnaire distributed to 99 employees at a public sector organization in Yogyakarta. The findings indicate that work autonomy fully mediates the relationship between organizational culture and employees' innovative work behavior. This suggests that employees' internalization of organizational culture can enhance innovative work behavior, particularly when employees have autonomy in performing their tasks. These findings contribute to the policy formulation aimed at enhancing innovative work behavior, which should consider the presence of work autonomy in employees' task execution.*

**Keywords:** *Civil Servants, Innovative Work Behavior, Public Sector, Organizational Culture, Work Autonomy*

## 1. PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan teknologi di era digital telah mengakibatkan transformasi dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk sektor bisnis dan organisasi. Untuk bertahan dan bersaing di tengah kompleksitas pasar, organisasi perlu menyesuaikan diri dan menciptakan inovasi. Sumber daya manusia yang memiliki perilaku kerja inovatif menjadi salah satu faktor kunci, dimana karyawan yang mampu menghadirkan ide-ide baru akan berkontribusi langsung pada keberlanjutan organisasi. Perilaku inovatif dalam bekerja memiliki peran utama dalam menentukan kesuksesan dan keberlanjutan organisasi, khususnya di tengah dinamika perubahan yang pesat dan daya saing yang tinggi (Manurung et al., 2025). Persaingan dan inovasi saling terkait satu sama lain. Melalui persaingan, sebuah perusahaan dapat termotivasi untuk terus berinovasi, dan sebaliknya inovasi dapat menyebabkan persaingan antar

perusahaan menjadi lebih ketat (Wijaya et al., 2019). Setiap organisasi perlu menjadi lebih inovatif untuk menghadapi tantangan yang berkaitan dengan lingkungan yang kompleks.

Secara internasional, informasi dari *World Intellectual Property Organization* (WIPO) menunjukkan bahwa Indonesia menempati posisi ke-54 dari total 133 negara dengan nilai 30,6 pada *Global Innovation Index* (GII) 2024 (WIPO, 2024). Meskipun inovasi Indonesia mengalami peningkatan daripada tahun sebelumnya, ada beberapa tantangan dalam kualitas SDM dimana pilar sumber daya manusia dan penelitian, kekuatan bisnis, serta pengetahuan dan teknologi masih belum mampu mencapai posisi 50 besar. Keterbatasan ini berdampak pada ekosistem kerja di berbagai sektor, termasuk bagaimana individu dan organisasi yang dapat mendorong perilaku kerja inovatif sebagai bagian dari strategi peningkatan daya saing.

Perilaku inovatif merupakan upaya dari para pekerja untuk menemukan, mengembangkan, dan mengimplementasikan gagasan-gagasan baru yang mampu memberikan keuntungan bagi organisasi (Amanda et al., 2024). Perilaku inovatif dikarakteristikan dengan adanya generasi ide, promosi ide, dan implementasi ide (Bani-Melhem et al., 2018). Perilaku kerja yang inovatif berfokus pada usaha yang secara sadar dilakukan untuk menghasilkan sesuatu yang baru dan menguntungkan. Ini memerlukan penciptaan dan penerapan gagasan-gagasan yang baru. Namun, berbeda dengan kreativitas, yang disebut sebagai berpikir tentang sesuatu yang baru, sedangkan inovasi adalah berpikir tentang mengembangkan ide-ide yang mewujudkan ide-ide baru. Inovasi menekankan tentang mewujudkan ide (Diharto, 2022).

Keharusan adanya inovasi dalam lingkungan kerja berlaku untuk semua organisasi kerja, bukan hanya diprioritaskan pada sektor swasta, tetapi juga relevan bagi instansi publik yang dituntut untuk memberikan layanan yang lebih optimal dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat (Edi & Sartika, 2025). Inovasi memberikan peluang bagi sektor publik untuk memperbaiki kinerjanya (Zulfia & Frinaldi, 2023), menjawab kebutuhan masyarakat dengan lebih efektif, dan pada akhirnya memenuhi tujuan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) serta menciptakan birokrasi yang lebih fleksibel (Muharman & Frinaldi, 2023).

Birokrasi yang cenderung hierarkis dan resisten terhadap perubahan seringkali menjadi tantangan dalam mendorong inovasi (Srirahayu et al., 2023). Inovasi dalam pelayanan publik dapat memicu transformasi dalam struktur birokrasi, memungkinkan kerjasama yang lebih baik antara pemerintah dan warganya, serta meminimalkan kebijakan yang tumpang tindih. Dengan adanya inovasi, sektor publik dapat memperbaiki performanya dan lebih cepat dalam menanggapi perubahan kebutuhan masyarakat (Hamdillah, 2023). Inovasi sektor publik memiliki peran sebagai faktor pendorong yang positif pada hasil pembangunan (Hilmawan et al., 2023). Karena itu, pemahaman mengenai elemen-elemen yang memengaruhi perilaku inovatif dalam konteks organisasi publik menjadi sangat penting (Hashim, 2020; Lee & Kim, 2024; Srirahayu et al., 2023).

Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi berbagai anteseden dari perilaku kerja inovatif pada karyawan di organisasi publik, seperti karakteristik individu (Etikariena, 2018), kepemimpinan (Kalsoom et al., 2024; Surya et al., 2025), dan budaya organisasi (Mudhoffar & Frinaldi, 2024; Wahyuandari & Mulyana, 2023).

Budaya organisasi, yang mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan bersama, diasumsikan memiliki peran penting dalam membentuk cara kerja dan mendorong atau menghambat munculnya ide-ide baru serta implementasinya. Transformasi budaya organisasi yang mengintegrasikan nilai-nilai inovasi seperti kolaborasi dan adaptabilitas, didukung oleh kepemimpinan transformasional, secara signifikan mendorong perilaku inovatif PNS (Mudhoffar & Frinaldi, 2024). Instansi yang memiliki budaya organisasi yang mendukung dan memadai akan mampu meningkatkan perilaku inovatif yang dimiliki pegawai (Wahyuandari & Mulyana, 2023). Budaya organisasi merupakan serangkaian wawasan seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan (Paramita et al., 2020). Karakteristik yang menjadi indikatornya adalah kejelasan tujuan organisasi, dukungan manajemen, keterbukaan terhadap ide baru, kerjasama antar anggota, dan toleransi terhadap kegagalan (Denison & Mishra, 1995; Sashkin & Rosenbach, 2013; Utomo et al., 2024).

Namun, hasil penelitian yang berkaitan dengan dampak langsung dari budaya organisasi terhadap perilaku inovatif dalam pekerjaan, khususnya di lingkungan organisasi publik, yakni pegawai negeri sipil, menunjukkan variasi yang berbeda. Beberapa penelitian menunjukkan budaya organisasi

berpengaruh langsung dalam menentukan perilaku kerja inovatif (Efandi et al., 2023; Mudhoffar & Frinaldi, 2024; Rahayu et al., 2024; Wahyuandari & Mulyana, 2023), sementara penelitian lain menyebutkan budaya organisasi tidak secara langsung memengaruhi munculnya perilaku kerja inovatif.

Widiasari & Meiyanto (2019) menyebut budaya inovasi secara parsial tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian Setiawan et al. (2024) juga menyebutkan budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap perilaku inovatif. Riset-riset sebelumnya menunjukkan bahwa peran budaya organisasi dalam mendorong inovasi lebih bersifat mendukung atau memfasilitasi, alih-alih menjadi pemicu langsung. Oleh karena itu, suatu tinjauan lain diperlukan untuk menegaskan peran budaya organisasi sebagai pendorong perilaku inovatif di kalangan pegawai negeri sipil.

Kesenjangan antara harapan bahwa budaya organisasi mendukung inovasi dengan realitas variatifnya temuan penelitian, memunculkan dugaan adanya mekanisme lain yaitu mediator. Dalam suasana kerja di zaman teknologi canggih saat ini, terutama bagi karyawan muda, kemandirian dalam bekerja menjadi faktor mediasi yang potensial (Laursen et al., 2021).

Otonomi kerja, yang didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pegawai memiliki kebebasan, independensi, dan diskresi dalam menjadwalkan pekerjaan serta menentukan prosedur untuk melaksanakannya (Parmansyah P, 2024), diyakini dapat menjadi penghubung dalam mendorong inovasi. Ketika pegawai merasa memiliki otonomi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bereksperimen, mengambil inisiatif, dan bertanggung jawab atas ide-ide inovatif mereka.

Riset sebelumnya juga telah membuktikan otonomi kerja menentukan perilaku kerja inovatif (Mutadayyinah & Mulyana, 2022; Putri & Prastika, 2024). Budaya organisasi yang positif, seperti yang mendukung pembelajaran atau pengambilan risiko yang terukur, mungkin baru dapat diterjemahkan menjadi perilaku inovatif ketika pegawai juga merasakan adanya ruang gerak dan keleluasaan melalui otonomi kerja. Aspek-aspek otonomi kerja meliputi tingkat kebebasan yang dimiliki karyawan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengontrol pekerjaan sehari-hari (Mutadayyinah & Mulyana, 2022; Mutonyi et al., 2022). Otonomi dalam pekerjaan mampu menghadirkan kenyamanan bagi seorang pegawai saat menjalankan tugasnya, sebab tidak ada campur tangan dalam proses kerja mereka.

Penelitian ini menyoroti peran mediasi otonomi kerja. Artinya, budaya organisasi yang dikembangkan di instansi publik, baru dapat diserap dan memicu perilaku kerja inovatif ketika PNS merasakan adanya otonomi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Tanpa otonomi kerja yang memadai, nilai-nilai dan norma positif dalam budaya organisasi mungkin tidak cukup kuat untuk mendorong pegawai keluar dari zona nyaman dan menghasilkan inovasi. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lebih dalam bagaimana budaya organisasi, melalui mediasi otonomi kerja, dapat secara efektif berkontribusi pada peningkatan perilaku kerja inovatif di kalangan PNS pada salah satu kantor instansi publik di Yogyakarta, serta memberikan implikasi praktis bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia di sektor publik.

Berdasarkan berbagai isu yang telah dijelaskan, penelitian ini ditujukan untuk memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut: 1) Apakah perilaku kerja inovatif dapat dipengaruhi langsung oleh budaya organisasi; 2) Apakah budaya organisasi berperan dalam menentukan otonomi kerja; 3) Apakah otonomi kerja memengaruhi perilaku kerja inovatif; dan 4) Apakah otonomi kerja dapat menjadi mediator pada hubungan budaya organisasi dan perilaku kerja inovatif. Adapun tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif; 2) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi pada otonomi kerja; 3) Untuk mengetahui pengaruh otonomi kerja terhadap perilaku kerja inovatif; dan 4) Untuk mengkaji peran otonomi kerja sebagai mediator pada hubungan budaya organisasi dan perilaku kerja inovatif.

Kontribusi penelitian ini terletak di ranah manajemen publik, khususnya dalam menyediakan landasan empiris dan teoritis yang kuat bagi perumusan serta pengembangan kebijakan pada organisasi publik. Secara spesifik, kontribusi ini menitikberatkan pada dua aspek, yaitu pertama, memprioritaskan penerapan budaya organisasi yang mendorong inovasi di seluruh lapisan institusi; dan kedua, mengatur pengaturan otonomi kerja yang terukur dan strategis dalam pelaksanaan tugas-tugas pegawai. Harapannya, integrasi kedua elemen ini dapat menghasilkan peningkatan kinerja, efisiensi, dan adaptabilitas organisasi publik dalam merespons dinamika kebutuhan masyarakat.

## 2. METODE PENELITIAN

### 2.1. Desain

Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Pendekatan ini menggunakan angka atau matematika untuk mengumpulkan data dan menganalisisnya secara statistik (Sugiyono, 2019). Tiga variabel digunakan dalam penelitian ini, yaitu perilaku kerja inovatif (dependen), budaya organisasi (independen) dan otonomi kerja (mediator). Perilaku kerja inovatif merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh individu dalam organisasi untuk menghasilkan sesuatu yang bernilai baru, dengan tujuan meningkatkan kinerja dan beradaptasi dengan perubahan demi mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu identitas kolektif yang mencakup keyakinan terhadap nilai-nilai, norma, dan praktik yang membentuk karakteristik unik organisasi, serta memengaruhi perilaku anggotanya dalam mendukung kinerja organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan. Sedangkan otonomi kerja adalah tingkat kebebasan yang dimiliki karyawan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengontrol pekerjaan sehari-hari.

### 2.2. Sampel

Data dihimpun dari 99 responden yang berprofesi sebagai pegawai negeri sipil (PNS) di sebuah lembaga pemerintah di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Karakteristik subjek penelitian dominan berjenis kelamin laki-laki (74,74%), tingkat pendidikan terbanyak Sarjana S1 (43,43%), dan SLTA (34,34%), dengan masa kerja yang paling dominan kurang dari 5 tahun (61,6%). Jadi dapat digambarkan bahwa subjek terdiri dari para pekerja muda yang pengalamannya di bawah 5 tahun, laki-laki lebih dominan karena jenis pekerjaannya lebih banyak di lapangan, dan lebih banyak berpendidikan Sarjana.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Deskripsi	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	74	74,74
	Perempuan	25	25,25
Masa kerja	< 5 tahun	61	61,61
	5 – 15 tahun	32	32,32
	16 – 20 tahun	6	6,06
Tingkat Pendidikan	SLTA	34	34,34
	D3	11	11,11
	S1	43	43,43
	S2	11	11,11

Sumber: Olahan penulis, 2025

### 2.3. Instrumen

Instrumen yang digunakan dalam studi ini terdiri dari 3 kuesioner, yakni:

- Kuesioner Perilaku Kerja Inovatif, yang memiliki indikator: generasi (pembangkitan) ide, promosi dan penyebaran ide, serta implementasi ide, dengan jumlah 9 aitem.
- Kuesioner Budaya Organisasi, dengan indikator: kejelasan tujuan organisasi, dukungan manajemen, keterbukaan terhadap ide baru, kerjasama antar anggota, dan toleransi terhadap kegagalan, dengan jumlah 15 aitem.
- Kuesioner Otonomi Kerja, dengan indikator: kebebasan dalam pengambilan keputusan, kemandirian dalam pelaksanaan tugas, dan kendali atas lingkungan kerja, dengan jumlah 9 aitem. Sehingga jumlah seluruh aitem kuesioner sebanyak 33 aitem.

Skala Likert yang terdiri dari lima opsi, dipakai untuk mencatat tanggapan responden, dengan nilai 5 untuk pilihan Sangat Setuju hingga nilai 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju. Ketiga skala ini merupakan adaptasi dan modifikasi dari skala yang pernah digunakan dalam penelitian sebelumnya, dengan penyesuaian pada karakteristik sampel penelitian ini. Validasi skala perilaku inovatif dilakukan sebelumnya oleh Bani-Melhem et al. (2018), dengan skor *factor loading* 0,73 sampai dengan 0,87, skor

AVE 0,65, skor *composite reliability* 0,92 dan skor *Cronbach's alpha* 0,89. Validasi skala budaya organisasi dilakukan sebelumnya oleh Utomo et al. (2024), dengan skor *factor loading* 0,72 sampai dengan 0,928, skor AVE 0,71 - 0,823, skor *composite reliability* 0,885 – 0,939, dan skor *Cronbach's alpha* 0,974. Validasi skala otonomi kerja dilakukan sebelumnya oleh Mutonyi et al., (2022), dengan skor *factor loading* 0,84 sampai dengan 0,93, skor AVE 0,80, skor *composite reliability* 0,95, dan skor *Cronbach's alpha* 0,93.

Kuesioner penelitian didistribusikan secara luring kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada sebuah instansi publik di Yogyakarta sepanjang bulan November 2024. Guna menjaga kerahasiaan identitas responden dan instansi, peneliti hanya mengumpulkan inisial nama dan memastikan nama instansi tidak disebutkan secara eksplisit dalam publikasi penelitian ini.

## 2.4. Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan Analisis SEM menggunakan bantuan *SmartPLS* versi 3.0. *SmartPLS* dengan metode *Partial Least Square* (PLS) untuk mengevaluasi model pengukuran (*outer model*). Pengujian model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, pengujian ini meliputi *convergent validity*, *discriminant validity* dan reliabilitas.

Uji validitas konvergen melalui *outer loading* merupakan suatu tehnik yang dilakukan untuk mengevaluasi apakah skor dari indikator terhubung dengan skor pada variabelnya (Ghozali & Latan, 2015). Tehnik ini dilakukan dengan memeriksa nilai *outer loading* atau *loading factor*. Nilai *loading factor* seharusnya melebihi 0,708 (Hair et al., 2021). Namun menurut Chin (1999), nilai *loading factor* yang berada dalam rentang 0,5 hingga 0,6 dianggap layak. Pada penelitian ini, ambang batas *loading factor* yang digunakan adalah 0,60.

Tabel 2 merupakan nilai *loading factor* dari indikator variabel penelitian, yang menunjukkan nilai > 0,708, sehingga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator tersebut dapat menjadi ukuran yang baik dari konstruk yang dibentuknya. Pengecualian terjadi pada indikator OK-2 karena memiliki nilai *loading factor* 0,603, namun masih dianggap cukup baik mengukur konstruk variabel dengan menggunakan kaidah Chin (1999).

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen (*outer loading factor*)

Variabel	Indikator	PI (≥0,708)	BO (≥0,708)	OK (≥0,708)	Keterangan indikator
Perilaku kerja inovatif	PI-1	0,913	-	-	valid
	PI-2	0,925	-	-	valid
	PI-3	0,927	-	-	valid
Budaya organisasi	BO-1	-	0,754	-	valid
	BO-2	-	0,848	-	valid
	BO-3	-	0,900	-	valid
	BO-4	-	0,863	-	valid
	BO-5	-	0,863	-	valid
Otonomi kerja	OK-1	-	-	0,864	valid
	OK2	-	-	0,603*	valid (Chin, 1999)
	OK3	-	-	0,895	valid

Keterangan: PI = perilaku kerja inovatif, BO = budaya organisasi, OK = otonomi kerja

Sumber: Olahan penulis, 2025

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan ukuran suatu konsep memiliki korelasi yang lebih tinggi diantara konsep tersebut dibandingkan dengan ukuran dari konsep lain (Ghozali & Latan, 2015). Validitas diskriminan dapat diukur melalui nilai *cross loading* dan nilai *average variance extracted* (AVE). Nilai *cross loading factor* variabel yang dituju harus lebih tinggi dibandingkan dengan variabel yang lain dan nilai *average variance extracted*/AVE harus lebih besar dari 0,50 atau AVE ≥ 0,50 (Hair et al., 2021).

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan (*cross loading & average variance extracted/AVE*)

Variabel	Indikator	PI	BO	OK	Keterangan indikator	AVE ( $\geq 0,50$ )	Keterangan variabel
Perilaku kerja inovatif	PI-1	0,913*	0,490	0,538	valid	0,850	valid
	PI-2	0,925*	0,483	0,551	valid		
	PI-3	0,927*	0,574	0,589	valid		
Budaya organisasi	BO-1	0,476	0,754*	0,507	valid	0,717	valid
	BO-2	0,397	0,848*	0,515	valid		
	BO-3	0,483	0,900*	0,639	valid		
	BO-4	0,537	0,863*	0,595	valid		
	BO-5	0,472	0,863*	0,593	valid		
Otonomi kerja	OK-1	0,538	0,618	0,864*	valid	0,637	valid
	OK2	0,216	0,241	0,603*	valid		
	OK3	0,587	0,636	0,895*	valid		

Keterangan: PI = perilaku kerja inovatif, BO = budaya organisasi, OK = otonomi kerja  
 Sumber: Olahan penulis, 2025

Masing-masing tanda (\*) pada indikator variabel yang tercantum pada Tabel 3 menunjukkan nilai *cross loading* tertinggi jika dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada indikator-indikator variabel yang lain. Dari hal ini, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada penelitian telah menunjukkan *discriminant validity* yang baik dalam penyusunan setiap variabel.

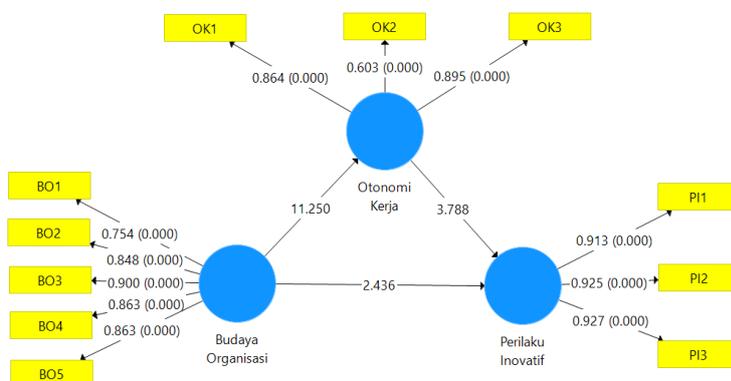
Untuk menguji validitas variabel, digunakan nilai AVE (*average variance extracted*). Tabel 3 menunjukkan semua variabel memiliki nilai AVE yang melebihi 0,50. Ini membuktikan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Dari ketiga hasil pengukuran validitas, yaitu validitas konvergen (*outer loading*), validitas diskriminan (*cross loading*), dan nilai AVE (*average variance extracted*), dapat disebutkan bahwa validitas variabel maupun validitas indikator telah tercapai.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Composite reliability (0,8 – 0,9)	Cronbach's Alpha ( $> 0,70$ )	Keterangan reliabel
Perilaku kerja inovatif	0,944	0,912	reliabel
Budaya organisasi	0,927	0,900	reliabel
Otonomi kerja	0,836	0,726	reliabel

Sumber: Olahan penulis, 2025



Gambar 1. Model pengukuran (*outer model*)

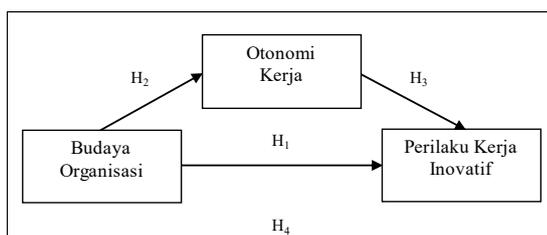
Tabel 4 menunjukkan hasil uji reliabilitas variabel penelitian. Reliabilitas ditentukan dari nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Semua variabel dapat dikatakan memenuhi syarat *composite reliability* karena memiliki nilai *composite reliability* yang direkomendasikan, yaitu 0,8 – 0,9 (Hair et al., 2021). Selain itu nilai *Cronbach's Alpha* juga menunjukkan semua variabel memiliki

nilai  $> 0,70$ . Suatu konstruk atau variabel dikatakan baik apabila nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ )  $> 0,70$  (Hair et al., 2021). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semua variabel yang diteliti telah menunjukkan tingkat reliabilitas yang memuaskan. Gambar 1 menunjukkan model pengukuran (*outer model*) dengan skor *factor loading* masing-masing variabel.

## 2.5. Tehnik Analisis

Analisis data dilakukan dengan metode SEM PLS, yang merupakan jenis pemodelan persamaan struktural yang berfokus pada komponen atau varian. Alat yang digunakan adalah *SmartPLS* versi 3.0 yang dikhususkan untuk memperkirakan model struktural berdasarkan varian. Analisis SEM menggunakan bantuan *SmartPLS* versi 3.0. *SmartPLS* dengan metode *Partial Least Square* (PLS) untuk mengevaluasi model struktural (*inner model*). Keunggulan *SmartPLS* terletak pada kebutuhan sampel yang dapat dikatakan relatif sedikit untuk analisis, serta data yang digunakan dalam *SmartPLS* tidak diwajibkan untuk mengikuti distribusi normal karena *SmartPLS* memanfaatkan metode *bootstrapping* (Kusmantini et al., 2024).

Uji hipotesa dilakukan dengan analisis statistik yaitu dengan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Pemodelan SEM adalah sebuah tehnik statistik yang memanfaatkan pendekatan pengujian hipotesis atau yang dikenal dengan istilah *confirmatory* (Sitoayu, 2018). Hipotesa yang diuji dalam penelitian ini adalah H<sub>1</sub>: Ada pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif. H<sub>2</sub>: Ada pengaruh budaya organisasi terhadap otonomi kerja. H<sub>3</sub>: Ada pengaruh otonomi kerja terhadap perilaku kerja inovatif. H<sub>4</sub>: Ada pengaruh mediasi otonomi kerja terhadap hubungan budaya organisasi dan perilaku kerja inovatif.



Gambar 2. Skema Alur Pikir Penelitian

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1. Hasil

Penggunaan SEM PLS (*SmartPLS*) tidak harus menguji kenormalan distribusinya. Sifat statistik PLS-SEM memungkinkan penilaian model yang sangat handal menggunakan data yang memiliki karakteristik distribusi normal maupun yang sangat tidak normal (seperti, *skewness* dan / atau kurtosis). PLS-SEM dapat menangani data yang sangat tidak normal (Hair et al., 2021).

Namun untuk memastikan kenormalan distribusi data, dilakukan uji *skewness*, dimana kaidah untuk menilai *skewness* adalah jika nilai *skewness* antara -2 sampai dengan 2, maka data memiliki distribusi normal (Hair et al., 2021). Uji kolinieritas juga dilakukan untuk memastikan tidak adanya kolinieritas, yang terjadi saat dua atau lebih variabel dalam model pengukuran formatif memiliki hubungan yang sangat kuat. Keterkaitan yang kuat ini dapat meningkatkan kesalahan standar dari bobot variabel, yang pada gilirannya dapat menyebabkan kesalahan analisis yang mengarah pada kekeliruan interpretasi (Hair et al., 2021). Pengujian kolinieritas dilakukan dengan menggunakan nilai *variance inflation factor* (VIF) dimana diharapkan nilai VIF  $< 3$ , atau antara 3 sampai dengan 5 masih dianggap tidak terjadi kolinieritas, namun jika nilai VIF  $> 5$  maka konstruk-konstruk yang digunakan dalam penelitian berkorelasi tinggi (Hair et al., 2021). Selain itu untuk mengatakan bahwa model dalam penelitian ini memiliki kecocokan yang baik atau memiliki prediksi yang baik, maka dilakukan uji kecocokan model atau *model fit*. Evaluasi *model fit* dalam penelitian ini dilakukan menggunakan nilai *standardized root mean square residual* (SRMR), dimana model akan dipertimbangkan memiliki *good fit* jika nilai *standardized root mean square residual* (SRMR) dibawah 1.00. Nilai SRMR yang kecil (umumnya di

bawah 0,08) menunjukkan bahwa model telah sesuai (*model fit*) dengan data. Nilai SRMR yang tinggi menunjukkan bahwa model perlu diperbaiki (Chin, 1999).

Tabel 5 menunjukkan, nilai *skewness* untuk semua variabel bersifat normal, karena memiliki nilai *skewness* antara -2 sampai dengan 2. Nilai VIF menunjukkan semua nilai VIF < 3, artinya tidak terjadi kolinieritas/multikolinieritas antara variabel-variabel yang digunakan. Hasil uji kecocokan model menunjukkan model fit atau terdapat kecocokan antara model dan data, karena nilai SRMR sesuai dengan kaidah kecocokan model fit. Sehingga dapat dipastikan model yang digunakan sudah sesuai dengan datanya.

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas, Kolinieritas, dan Kecocokan Model (*model fit*)

Normalitas	Kolinieritas	Model Fit
<i>Skewness</i> (-2 s/d 2)	VIF (<3)	SRMR (< 1)
PI = -0,346	BO → PI = 1,844	0,078
BO = -0,450	OK → PI = 1,844	
OK = -0,596		

Keterangan: PI = perilaku kerja inovatif, BO = budaya organisasi, OK = otonomi kerja  
 Sumber: Olahan penulis, 2025

Untuk mengukur pengaruh antar variabel, digunakan pemodelan persamaan struktural dengan *path coefficient*. *Path coefficient* atau koefisien jalur merupakan alat ukur yang menunjukkan besarnya pengaruh langsung dari variabel penyebab terhadap variabel akibat. Koefisien jalur merupakan nilai yang menunjukkan arah hubungan antara variabel dan seberapa besar pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya. Nilai koefisien jalur berada di rentang -1 sampai dengan 1. Koefisien yang lebih dekat ke +1 mewakili hubungan positif yang kuat, dan yang lebih dekat ke -1 menunjukkan hubungan negatif yang kuat (Sarstedt et al., 2021).

Arah hubungan variabel juga ditentukan dari nilai *t-statistics* yang bersifat positif atau negatif. Kriteria nilai *t-statistic* adalah >1,96. Sedangkan penentuan penerimaan maupun penolakan hipotesis dilihat dengan *p-value*. Jika nilai *p-value* kurang dari atau sama dengan 0,05, maka hasil yang diamati signifikan secara statistik pada tingkat 5%. Suatu hipotesis dapat dikatakan signifikan apabila nilai probabilitas/signifikansi (*p-value*) < 0,05.

Selanjutnya disajikan nilai *path coefficient*, *t-statistics* dan *p-value* masing-masing hubungan variabel dalam pengaruh langsung pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Hubungan variabel	<i>Path coefficient</i> (-1 s/d 1)	<i>T-statistics</i> (>1,96)	<i>P-value</i> (<0,05)	Keterangan arah hubungan	Keterangan hipotesis
BO → PI	0,277	2,436	0,015	tidak signifikan	H <sub>1</sub> ditolak
BO → OK	0,676	11,250	0,000	positif signifikan	H <sub>2</sub> diterima
OK → PI	0,420	3,788	0,000	positif signifikan	H <sub>3</sub> diterima
BO → OK → PI	0,284	4,109	0,000	positif signifikan	H <sub>4</sub> diterima

Keterangan: PI = perilaku kerja inovatif, BO = budaya organisasi, OK = otonomi kerja  
 Sumber: Olahan penulis, 2025

Hasil uji hipotesis pada Tabel 6 menunjukkan H<sub>1</sub> ditolak, sementara H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, dan H<sub>4</sub> diterima. Jadi dapat disebutkan bahwa: Budaya organisasi tidak memengaruhi perilaku kerja inovatif (H<sub>1</sub> ditolak). Budaya organisasi memengaruhi otonomi kerja (H<sub>2</sub> diterima). Otonomi kerja memengaruhi perilaku kerja inovatif (H<sub>3</sub> diterima). Budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap perilaku kerja inovatif dengan mediator otonomi kerja (H<sub>4</sub> diterima).

Besaran pengaruh variabel dapat dilihat dari nilai Koefisien Determinasi *R-square* (R<sup>2</sup>) pada Tabel 7. *R-square* (R<sup>2</sup>) menunjukkan seberapa besar variabel eksogen menjelaskan variabel endogennya. Nilai R<sup>2</sup> berkisar antara nol sampai dengan satu. Apabila nilai R<sup>2</sup> semakin mendekati satu, maka variabel-variabel independen memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen, dan sebaliknya. Kisaran nilai R<sup>2</sup> adalah antara 0 dan 1, di mana nilai 0,75; 0,50; dan 0,25

masing-masing dianggap sebagai signifikan, sedang, dan lemah (Hair et al., 2021). Hasil nilai *F-square* juga nampak pada Tabel 7. Nilai *F-Square* digunakan untuk mengukur perubahan nilai *R-Square* ketika konstruk tertentu dihilangkan dari model untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen. Nilai *F-Square* sebesar 0,02 untuk efek kecil, nilai 0,15 untuk efek sedang, dan nilai 0,35 untuk efek besar (Hair et al., 2021). Tabel 7 menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif memiliki kekuatan pengaruh yang lemah, sedangkan pengaruh langsung otonomi kerja terhadap perilaku kerja inovatif tergolong sedang. Kuatnya pengaruh langsung budaya organisasi pada otonomi kerja pada hasil analisis ini menunjukkan bahwa sebenarnya budaya organisasi pada organisasi kerja publik dimana responden bekerja, telah membuka peluang untuk tumbuhnya otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Tabel 7. Nilai *R-square* dan *F-square*

Variabel	<i>R-square</i>			
	>0,75 = signifikan 0,5 s/d 0,75 = sedang 0,25 s/d 0,5 = lemah	Kekuatan pengaruh	Besarnya pengaruh	Faktor lain
BO → PI	0,411	lemah	41,1%	58,9%
BO → OK	0,458	lemah	45,8%	54,2%
Variabel	<i>F-square</i>			
	>0,35 = besar 0,15 s/d 0,35 = sedang 0,02 s/d 0,15 = kecil	Kekuatan pengaruh	Besarnya pengaruh	Faktor lain
BO → PI	0,071	kecil	7,1%	92,9%
BO → OK	0,844	besar	84,4%	15,6%
OK → PI	0,162	sedang	16,2%	83,8%

Keterangan: PI = perilaku kerja inovatif, BO = budaya organisasi, OK = otonomi kerja  
 Sumber: Olahan penulis, 2025

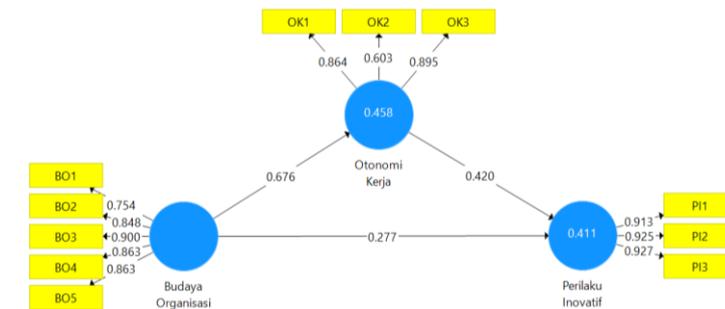
Untuk mengetahui gambaran kategori perilaku kerja inovatif, maka dilakukan perbandingan antara nilai mean hipotetik dan mean empirik yang tercantum pada Tabel 8. Tanggapan responden pada kuesioner perilaku kerja inovatif (jumlah item 9) memiliki 5 pilihan, sehingga nilai terendah responden untuk variabel ini adalah 1 dan tertinggi adalah 5. Maka nilai minimal secara hipotetik untuk variabel ini adalah 9 dan nilai maksimal adalah 45. Sedangkan nilai minimal dan maksimal secara empirik adalah 22 dan 45. Nilai mean hipotetik pada instrumen perilaku kerja inovatif adalah 46 dan nilai mean empirik 35,74. Dapat diketahui dari perbandingan nilai mean hipotesis dan empirik, responden penelitian memiliki nilai perilaku kerja inovatif pada kategori yang rendah. Demikian juga dengan cara yang sama dilakukan untuk variabel otonomi kerja. Kuesioner otonomi kerja memiliki jumlah aitem yang sama dengan kuesioner perilaku kerja inovatif, sehingga nilai terendah, tertinggi, mean dan standard deviasi hipotetik, sama dengan nilai tersebut pada variabel perilaku kerja inovatif. Sedangkan nilai minimal dan maksimal secara empirik adalah 15 dan 45. Nilai mean empirik variabel otonomi kerja adalah 33,78. Sehingga dari hasil perbandingan mean empirik dan hipotetik, didapatkan gambaran otonomi kerja pada responden tergolong pada kategori rendah. Rendahnya perilaku kerja inovatif dan otonomi kerja pada responden penelitian ini menunjukkan lemahnya kesempatan untuk berkarya inovatif dalam penyelesaian tugas kerja, karena pegawai juga menganggap sedikitnya otonomi yang diberikan dalam pengambilan keputusan maupun dalam penyelesaian pekerjaan.

Tabel 8. Kategori Perilaku Kerja Inovatif

Variabel	N	Respon	Jml item	Hipotetik/ Empirik	Min	Max	St. Dev.	Mean	Kategori
Perilaku Kerja Inovatif	99	5	9	Hipotetik	9	45	0,67	46	Rendah
				Empirik	22	45	5,29	35,74	
Otonomi Kerja	99	5	9	Hipotetik	9	45	0,67	46	Rendah
				Empirik	15	45	5,28	33,78	

Sumber: Olahan penulis, 2025

Gambaran model variabel penelitian, dengan nilai *path coefficient* dan besaran  $R^2$  pada variabel independen (budaya organisasi) terhadap variabel dependen (perilaku kerja inovatif) nampak pada Gambar 3.



Gambar 3. Model Variabel Penelitian

### 3.2. Diskusi

Hasil analisis menunjukkan bahwa internalisasi budaya organisasi oleh pegawai, merupakan pemicu esensial bagi munculnya perilaku kerja inovatif, yang dimediasi secara penuh oleh adanya otonomi dalam bekerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi publik yang menjadi objek penelitian ini, perlu memprioritaskan penciptaan budaya organisasi yang suportif serta pemberdayaan otonomi kerja. Budaya organisasi yang ditandai oleh tujuan yang jelas, dukungan manajemen yang kuat, keterbukaan terhadap gagasan baru, kolaborasi antar karyawan, dan toleransi terhadap kegagalan, terbukti mampu membentuk lingkungan kondusif bagi pegawai untuk berinovasi, khususnya ketika mereka memiliki kebebasan dalam pengambilan keputusan, kemandirian dalam pelaksanaan tugas, dan kendali atas lingkungan kerja mereka.

Temuan menarik lainnya adalah budaya organisasi secara langsung tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Realitas ini kontradiktif dengan beberapa literatur yang umumnya menyatakan bahwa budaya organisasi akan secara langsung mendorong perilaku inovatif (Jayendra et al., 2022; Luo et al., 2024; Wahyuandari & Mulyana, 2023). Diskrepansi ini dapat dijelaskan oleh kemungkinan adanya faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi perilaku kerja inovatif di kalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Misalnya, keberadaan insentif finansial yang atraktif, dukungan manajerial yang eksplisit dan konsisten, atau bahkan tekanan eksternal dari tuntutan masyarakat atau regulasi, berpotensi memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan aspek budaya secara langsung dalam konteks spesifik ini.

Di sisi lain, budaya organisasi memang berpengaruh signifikan terhadap tingkat otonomi kerja yang dirasakan oleh pegawai. Temuan ini logis dan konsisten dengan literatur yang ada (Mutonyi et al., 2022). Budaya organisasi yang menumbuhkan kepercayaan, memberdayakan individu, dan mendesentralisasikan pengambilan keputusan cenderung memberikan ruang gerak yang lebih besar bagi pegawai untuk memiliki kendali atas pekerjaan mereka. Meskipun organisasi publik dikenal dengan struktur birokrasinya yang kaku, budaya yang menekankan efisiensi dan adaptasi dalam kerangka aturan yang tegas, dapat secara paradoks menciptakan ruang bagi otonomi untuk berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa kekakuan birokrasi tidak serta-merta meniadakan kemungkinan otonomi, melainkan mendefinisikan batas-batasnya.

Lebih lanjut, otonomi kerja secara langsung memengaruhi perilaku kerja inovatif. Ini adalah temuan kunci yang didukung kuat oleh penelitian sebelumnya (Putri & Prastika, 2024; Swaroop & Dixit, 2018). Ketika pegawai diberikan otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan, mereka cenderung merasa lebih bertanggung jawab, termotivasi secara intrinsik, dan memiliki kebebasan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru serta metode kerja yang lebih efisien. Adanya otonomi dalam aspek-aspek pekerjaan tertentu memungkinkan pegawai merasa lebih nyaman mengambil risiko yang diperlukan untuk inovasi, karena mereka memiliki kendali yang lebih besar atas proses dan hasil yang dihasilkan.

Pada model mediasi yang diuji, budaya organisasi tidak secara langsung mendorong inovasi, melainkan melalui perantara otonomi kerja. Dengan kata lain, budaya organisasi yang secara eksplisit

mendukung dan mempromosikan otonomi kerja akan menciptakan suasana di mana karyawan merasa diberikan kepercayaan untuk bekerja secara mandiri. Kebebasan inilah yang pada akhirnya secara langsung mendorong mereka untuk terus berinovasi. Model mediasi penuh ini menjelaskan mengapa hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap inovasi ditolak, sementara hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan pengaruh budaya organisasi terhadap otonomi kerja, hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang menyatakan pengaruh otonomi kerja terhadap inovasi, dan hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang menyatakan peran mediasi otonomi kerja, diterima.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi memang memiliki peran krusial dalam mendorong inovasi, namun perannya bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh otonomi kerja. Oleh karena itu, upaya untuk mendorong inovasi dalam organisasi publik perlu berfokus pada bagaimana budaya dapat secara strategis mendukung dan memfasilitasi pemberian otonomi kepada pegawai, bukan hanya mencoba menanamkan "budaya inovasi" secara langsung tanpa memperhatikan mekanisme perantara yang esensial ini.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur perilaku inovatif dengan menegaskan kembali peran mediasi otonomi kerja dalam hubungan antara budaya organisasi dan inovasi. Meskipun banyak studi menggarisbawahi pengaruh langsung budaya inovatif, temuan kami mengusulkan model yang lebih bernuansa, di mana budaya menciptakan prasyarat (otonomi) yang kemudian memicu inovasi. Ini menantang pandangan linier dan mendorong peneliti lain untuk mempertimbangkan variabel mediasi dalam studi serupa, terutama dalam konteks birokrasi yang kompleks.

Secara praktis, temuan ini memberikan panduan yang jelas bagi para pembuat kebijakan dan manajer di organisasi publik. Untuk meningkatkan inovasi, fokus tidak hanya pada deklarasi nilai-nilai inovatif, tetapi pada penciptaan lingkungan di mana pegawai diberikan keleluasaan dan kontrol atas pekerjaan mereka. Hal ini meliputi pengembangan kebijakan yang mendukung desentralisasi pengambilan keputusan, pendelegasian tugas yang lebih besar, dan pelatihan bagi manajer untuk memberdayakan tim mereka. Investasi dalam pengembangan budaya organisasi yang menumbuhkan kepercayaan dan mendukung otonomi akan menghasilkan inovasi yang lebih berkelanjutan dan berdampak, daripada sekadar inisiatif inovasi yang bersifat episodik.

Meskipun analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM-PLS) memberikan keunggulan dalam menangani model yang kompleks dan ukuran sampel yang relatif kecil, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, SEM-PLS adalah metode berbasis varians, yang berarti tujuan utamanya adalah memaksimalkan varians yang dijelaskan oleh konstruk endogen, bukan untuk menguji hubungan kausalitas secara ketat seperti metode berbasis kovarians (misalnya SEM berbasis CB-SEM). Ini berarti inferensi kausalitas dari temuan ini harus diinterpretasikan dengan hati-hati. Kedua, meskipun SEM-PLS cocok untuk penelitian eksploratif dan pengembangan teori, hasil yang diperoleh mungkin kurang tepat untuk pengujian teori yang sangat spesifik. Ketiga, validitas eksternal temuan dapat dipengaruhi oleh karakteristik sampel spesifik dari satu instansi publik di Yogyakarta. Meskipun memberikan wawasan mendalam, generalisasi ke seluruh organisasi publik di Indonesia atau konteks lain perlu dilakukan dengan kehati-hatian. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penggunaan metode lain atau memperluas cakupan sampel untuk memperkuat validitas eksternal dan memverifikasi temuan ini.

## 4. KESIMPULAN DAN SARAN

### 4.1. Kesimpulan

Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi yang diserap oleh pegawai, memiliki dampak positif terhadap perilaku kerja inovatif di kalangan PNS. Efek tersebut terjadi melalui tingkat otonomi kerja yang terkendali.

Pengembangan kebijakan peningkatan perilaku kerja inovatif sebaiknya mempertimbangkan peran otonomi kerja dalam pelaksanaan tugas pegawai. Langkah ini diyakini dapat mendorong terbentuknya perilaku kerja yang lebih inovatif, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Implikasi dari hasil penelitian ini menekankan pentingnya pemilihan strategi yang tepat dalam penerapan otonomi kerja agar hasil yang diperoleh lebih optimal.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada aspek jumlah dan cakupan sampel, karena hanya melibatkan satu jenis organisasi kerja. Hal ini berpotensi menimbulkan keterbatasan dalam melakukan generalisasi terhadap keseluruhan populasi pegawai negeri sipil.

#### 4.2. Saran penelitian lanjutan

Berdasarkan temuan ini, organisasi kerja disarankan untuk mengembangkan budaya organisasi yang mendukung inovasi serta menerapkan kebijakan otonomi kerja secara terstruktur dan terukur. Selain itu, penelitian lanjutan perlu menggunakan subjek yang lebih beragam dan pendekatan metodologis yang lebih mendalam, seperti metode kualitatif atau studi komparatif antar organisasi pemerintah dan non-pemerintah, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perilaku kerja inovatif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, V., Basaria, D., & Fahlevi, R. (2024). Analisis pengaruh employee engagement terhadap inovasi kerja karyawan di Jakarta. *Jurnal Psikologi Wijaya Putra*, 4(1), 62–70. <https://doi.org/10.38156/psikowipa.v%vi%oi143>
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601–1620. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0079>
- Chin, W. W. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical Strategies for Small Sample Research/SAGE Publications*.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Diharto, A. K. (2022). *Manajemen Inovasi dan Kreativitas* (1st ed.). Gerbang Media Aksara.
- Edi, A. G. P., & Sartika, I. (2025). Dimensi kualitas karakter sebagai unsur utama kapabilitas aktor pelaku pelayanan publik pemerintahan yang berkualitas dan profesional berkesinambungan: Analisis bibliometrik. *Jurnal Inovasi Global*, 3(3), 561–570.
- Efandi, S., Rahman, A., Wahyuni, R. W., & Haq, R. A. N. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan psychological capital terhadap perilaku kerja inovatif industri kreatif. *Psyche 165 Journal*, 105–111. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v16i3.242>
- Etikariena, A. (2018). Perbedaan perilaku kerja inovatif berdasarkan karakteristik individu karyawan. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 107–118.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris. *Badan Penerbit UNDIP*, 4(1).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hamdillah, H. (2023). Inovasi pelayanan publik dan transformasi birokrasi: pendekatan administrasi publik dalam meningkatkan good governance. *Resolusi: Jurnal Sosial Politik*, 6(2), 91–102. <https://doi.org/10.32699/resolusi.v6i2.5672>
- Hashim, K. L. (2020). Factors influencing innovative work behaviour (IWB) of civil servants in Malaysian public service organisations: A conceptual study. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 2(2), 187–196.
- Hilmawan, R., Aprianti, Y., Yudaruddin, R., Bintoro, R. F. A., Suharsono, Fitrianto, Y., & Wahyuningsih, N. (2023). Public sector innovation in local government and its impact on development outcomes: Empirical evidence in Indonesia. *Heliyon*, 9(12), e22833. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22833>

- Jayendra, A., Hendriani, S., & Maulida, Y. (2022). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap perilaku inovasi pegawai pada sekretariat daerah kota Dumai. *Jurnal Daya Saing*, 8(2), 236–244. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i2.878>
- Kalsoom, N., Moeen Ud Din, G., & Ahmad Shah Hashmi, I. (2024). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior with mediating role of work engagement and moderating role of perceived job autonomy. *Journal of Asian Development Studies*, 13(4), 38–48. <https://doi.org/10.62345/jads.2024.13.4.3>
- Kusmantini, T., Mubarak, A. A., & Anggraini, S. P. (2024). *Metode Analisis SmartPLS*. Bravo Press.
- Laursen, C. S., Nielsen, M. L., & Dyreborg, J. (2021). Young workers on digital labor platforms: Uncovering the double autonomy paradox. *Nordic Journal of Working Life Studies*. <https://doi.org/10.18291/njwls.127867>
- Lee, G., & Kim, C. (2024). Antecedents of innovative behavior in public organizations: The role of public service motivation, organizational commitment, and perceived innovative culture. *Frontiers in Psychology*, 15, 1378217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378217>
- Luo, M., Cai, Y., & Zhang, M. (2024). A review of research on the influence of organizational culture on employee innovation behavior. *SHS Web of Conferences*, 181, 01034. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418101034>
- Manurung, F., Hasibuan, W. A., Ananda, F., & Nisa, M. (2025). Strategi membangun budaya organisasi yang inovatif dalam menghadapi era digital. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 1107–1113. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14710137>
- Mudhoffar, K., & Frinaldi, A. (2024). Transformasi budaya organisasi dalam mendorong perilaku inovatif Pegawai Negeri Sipil: Studi kasus di sektor publik Indonesia. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 611–619. <https://doi.org/10.61579/future.v2i4.273>
- Muharman, A., & Frinaldi, A. (2023). Penerapan pelayanan publik yang berinovasi dalam mewujudkan good governance pada sektor publik. *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(1), 90–98. [https://doi.org/10.25299/jiap.2023.vol9\(1\).12670](https://doi.org/10.25299/jiap.2023.vol9(1).12670)
- Mutadayyinah, Y., & Mulyana, O. P. (2022). Hubungan antara otonomi pekerjaan dengan perilaku kerja inovatif pada guru. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 9(3), 87–98.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., Lien, G., & González-Piñero, M. (2022). The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: A study of Norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research*, 22(1), 637. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08042-x>
- Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance and job satisfaction as a moderating variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review*, 7(1), 273–286.
- Parmansyah P, A. (2024). Bagaimana otonomi kerja mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan? *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 851–864. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i2.1750>
- Putri, A. R., & Prastika, N. D. (2024). Memahami perilaku kerja inovatif karyawan ditinjau dari otonomi kerja. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 12(2). <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v12i2>
- Rahayu, D. U., Suryaningsih, I. B., & Lestari, E. P. (2024). Job design and organizational culture as drivers of innovation: The role of job satisfaction at the Indonesian Aviation Academy Banyuwangi. *International Journal of Economics Development Research*, 5(1), 775–789.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. E. Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research* (pp. 1–47). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8\\_15-2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2)
- Sashkin, M., & Rosenbach, W. E. (2013). *Organizational Culture Assessment Questionnaire*.

- Setiawan, T., Ardani, H. D., & Ritonga, I. M. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap innovative behavior melalui komitmen organisasi pada dinas perhubungan provinsi Sumatera Utara. *El-Mal Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(4), 2288–2308. <https://doi.org/1047467/elmal.v5i4.952>
- Sitoayu, L. (2018). *Pelatihan Structural Equation Modelling, Teori dan Praktek Dengan Komputer* [Laporan kegiatan Universitas Esa Unggul].
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Dan Pengembangan Research Dan Development*. Alfabeta.
- Surya, M., Handayani, R., & Fahmi, O. (2025). Dampak servant leadership terhadap innovative work behavior. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, 5(1), 54–63. <https://doi.org/10.47233/jeps.v5i1.2540>
- Swaroop, P., & Dixit, V. (2018). Employee engagement, work autonomy and innovative work behaviour: An empirical study. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 4(2), 158–175.
- Utomo, T., Handoyo, S., & Fajrianti. (2024). Adaptation of the organizational culture profile scale into Indonesian: A psychometric study. *BIO Web of Conferences*, 146, 01093. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202414601093>
- Wahyuandari, Z. K., & Mulyana, O. P. (2023). Hubungan budaya organisasi dan perilaku inovatif pada pegawai dinas kebudayaan, pariwisata, kepemudaan dan olahraga. *Character : Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(2), 834–846.
- Widiasari, M., & Meiyanto, S. (2019). *Peran Work Engagement dan Budaya Inovasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Pegawai Negeri Sipil* [Tesis, Universitas Gadjah Mada]. <https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/169201>
- Wijaya, R. A., Qurratu’aini, N. I., & Paramastri, B. (2019). Pentingnya pengelolaan inovasi dalam era persaingan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 5(2), 217–227.
- WIPO. (2024). *Indonesia ranking in the Global Innovation Index 2024* (pp. 1–15). <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/indonesia>
- Zulfia, H., & Frinaldi, A. (2023). Urgensi penerapan budaya inovasi bagi ASN dalam meningkatkan kinerja organisasi publik dalam mewujudkan reformasi birokrasi. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 7(1), 1–11.