

## Pengaruh Structural Empowerment, Leader Empowerment, dan Psychological Empowerment terhadap Innovative Behavior Guru di SMK XYZ Jakarta

**Okti Kurniasih<sup>a\*</sup>**

<sup>a</sup>Universitas Pelita Harapan, Indonesia

\*oktizfz@gmail.com

### ARTICLE INFO

DOI: 10.19166/jkp.v3i1.10412

#### Article history:

Received:

14 Oktober 2025

Accepted:

27 Oktober 2025

Available online:

31 oktober 2025

#### Keywords:

behavior, empowerment, innovative, leader, psychological, structural

### ABSTRACT

*Innovative behavior is a crucial factor in enhancing teachers' performance and contributing to the overall effectiveness of educational institutions. Individuals who display innovative behavior are capable of seeking and discovering new methods to accomplish their tasks more effectively and efficiently. However, innovation can only thrive when individuals work in an environment that supports and encourages creativity and empowerment. The purpose of this study is to examine the influence of structural empowerment, leader empowerment, and psychological empowerment on teachers' innovative behavior. The subjects of this research were thirty-five teachers from SMK XYZ located in South Jakarta. This study employed a correlational research design using a quantitative survey method, and the collected data were analyzed using the PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) technique. The analysis aimed to identify both direct and indirect effects among the studied variables. The results indicate that structural empowerment, leader empowerment, and psychological empowerment each have a significant positive influence on teachers' innovative behavior. Furthermore, these findings suggest that when teachers perceive greater support and empowerment from the organization and their leaders, they tend to demonstrate higher levels of creativity and innovation in their work. Therefore, fostering empowerment at multiple levels is essential to enhance innovative practices in schools.*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu kunci penting dalam organisasi, begitu juga dengan sekolah sebagai organisasi pendidikan. Guru sebagai sumber daya manusia harus terus memperbaharui pengetahuannya, mencari ide-ide baru untuk melakukan pekerjaannya, menggunakan berbagai teknologi untuk meningkatkan kinerjanya. Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi, salah satu faktor tersebut adalah *innovative behavior* (Dunnette & Hough, 2002). Perilaku inovatif guru dianggap sebagai faktor yang dapat berkontribusi pada inovasi di sekolah secara keseluruhan (Gkorezis, 2015).

Prakteknya di sekolah, hanya sebagian guru yang menunjukkan perilaku inovatif seperti menggunakan media belajar yang beragam, menggunakan teknologi yang sesuai dengan materi ajar, sedangkan berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah beberapa guru lainnya, terutama yang sudah senior seringkali menganggap bahwa pekerjaan mengajar yang telah dilakukannya selama bertahun-tahun adalah aktivitas keseharian biasa yang tidak perlu dikembangkan. Hal ini menunjukkan adanya masalah dengan perilaku kerja inovatif guru.

*Empowerment* dianggap sebagai suatu konstruk yang penting berkaitan dengan perilaku inovatif, karena berpotensi memberikan pengaruh secara positif terhadap *outcome* organisasi (Dan *et al.*, 2018). Selanjutnya faktor yang disebut dapat berkontribusi terhadap perilaku inovatif adalah *structural empowerment*. Menurut Dahinten (2016), bahwa kinerja akan meningkat ketika adanya *structural empowerment* di tempatnya bekerja, dimana karyawan memiliki akses terhadap organisasi seperti informasi, sumber daya organisasi, dukungan dan bimbingan, serta kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara profesional.

Kepemimpinan dalam organisasi juga dianggap penting berkaitan dengan organisasi dan proses inovasi, agar organisasi unggul dalam berinovasi pimpinan harus menunjukkan dengan *passion* terhadap penemuan ide-ide baru yang bermanfaat (Bean & Russell, 2006). Bahasan *empowerment* sebagai sebuah konstruk juga harus mempertimbangkan tentang *psychological empowerment*. Melalui *psychological empowerment* potensi yang dimiliki karyawan dapat tergali menjadi tindakanan kerja yang mengarah pada perubahan positif dalam organisasi (Sinha *et al.*, 2016). *Psychological empowerment* juga memberikan gambaran tentang pengalaman seseorang berkaitan dengan *power* atau kekuatan yang dimanifestasikan dalam konstruk-konstruk seperti *meaning*, *competence*, *impact* dan *self-determination* (Singh & Sarkar, 2018).

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Innovative Behavior*

*Innovative* berkaitan sebuah karakter yang mengkombinasikan antara energi, antusiasme, dan kreatifitas untuk menemukan atau membawa konsep-konsep baru (Tidd & John, 2013). Hal yang mendasari inovasi dalam organisasi adalah individu yang ada di dalamnya untuk mengenalkan, memodifikasi, dan mengimplementasikan ide (Dedahanov *et al.*, 2017). Perilaku kerja yang inovatif juga diartikan sebagai pengenalan yang secara sengaja (dalam peran kerja individu, kelompok atau organisasi) dari ide, proses, produk atau prosedur baru yang bermanfaat bagi kemajuan organisasi (Gkorezis, 2015). Faktor kunci dalam perilaku inovatif dalam organisasi adalah bagaimana pemberdayaan terhadap karyawan (Singh & Sarkar, 2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif adalah: tempat kerja, kebahagiaan, dukungan rekan kerja, dan stres pekerjaan (Bani-Melhem *et al.*, 2018). Perilaku inovatif ditandai adanya langkah-langkah untuk membuat ide, mempromosikan ide, dan merealisasikan ide (Kim & Koo, 2017). Dari beberapa pengertian tentang innovative behavior

yang diuraikan dapat ditarik kesimpulan bahwa *innovative behavior* adalah perilaku kreatif untuk menemukan, memilih, dan mengimplementasikan ide dalam proses dan prosedur kerja hingga output berupa produk atau layanan yang baru yang lebih berkualitas dari sebelumnya.

### **Empowerment**

*Empowerment* berarti adanya otoritas dalam membuat keputusan, proses kerja, arahan menuju suatu kinerja dengan ukuran tertentu (George & Zakkariya, 2018). *Empowerment* meletakkan karyawan pada hirarki yang ada dalam organisasi dan melengkapi karyawan dengan otoritas untuk mengambil keputusan terkait pekerjaannya (Jones, 2007). *Empowerment* sebagai faktor penentu di dalam proses perubahan dan pengembangan di dalam konteks organisasi, *empowerment* dibedakan dalam dua konsep; pertama, *empowerment* dengan melibatkan situasi dan atribut organisasi dan manajemen, kedua, *empowerment* dari sisi kognitif individu di dalam organisasi (Hirzel *et al.*, 2017).

### **Structural Empowerment**

*Structural empowerment* berkaitan dengan adanya akses yang dimiliki terhadap informasi, menerima dukungan dalam pekerjaannya, memiliki akses terhadap sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, tersedianya kesempatan untuk belajar dan berkembang (Horwitz & Horwitz, 2017). *Structural empowerment* juga diartikan suatu keadaan dimana karyawan memiliki akses terhadap organisasi seperti informasi, sumber daya organisasi, dukungan dan bimbingan, serta kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara profesional (Dahinten, 2016). Dalam studi ini *structural empowerment* diartikan sebagai tindakan organisasi memberdayakan sumber daya yang dimiliki, berupa informasi, fasilitas, dukungan, dan pemberian kesempatan untuk belajar dan berkembang sehingga anggota organisasi terpacu untuk berkinerja dengan baik.

### **Leader Empowerment**

Kepemimpinan dengan *empowerment* adalah bentuk dari *structural empowerment* dimana pemimpin memastikan karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, memiliki otonomi dalam bekerja, dan membuat pekerjaan yang dilakukan berguna (Dash & Neharika, 2019). Kolaborasi antara pemimpin dan anggota organisasi harus terjadi kolaborasi (Dahinten, 2016). *Leader empowerment* berperan dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif dengan mengusung kepemimpinan *sharing power* (Gkorezis, 2015). *Sharing power* ini akan mengaktifkan reaksi motivasi intrinsik bawahan sehingga karyawan mau mengerahkan upaya ekstra untuk berinovasi dan terlibat dalam bentuk perilaku kreatif (Chow, 2018). *Leader empowerment* dalam organisasi dipengaruhi oleh dua hal yang paling utama adalah terkait dengan sikap (*attitudinal*) dan perilaku (*behavior*) pada karyawan secara individual maupun tim (Kundu *et al.*, 2019).

### **Psychological Empowerment**

*Psychological empowerment* menekankan pada pengalaman seseorang untuk berdaya guna bagi organisasi (Dahinten, 2016). *Psychological empowerment* akan meningkatkan motivasi intrinsik untuk menyelesaikan tugas yang dimanifestasikan dalam satu set empat kognisi yang mencerminkan orientasi individu terhadap peran pekerjaannya, yaitu: *meaning* (perasaan berarti), *competency* (kompetensi), *self-determination*, dan *impact* (Chen *et al.*, 2018). *Psychological empowerment* dalam studi ini berkaitan dengan upaya yang dilakukan organisasi untuk menumbuhkan perasaan dalam diri anggota organisasi dengan memberikan pengakuan bahwa kompetensinya bernilai untuk organisasi, adanya kebebasan untuk mengambil suatu keputusan, keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah pekerjaan yang penting, dan memberikan dampak positif terhadap organisasi.

## METODE

Target populasi dalam studi ini adalah keseluruhan guru SMK XYZ Jakarta yang berjumlah tiga puluh lima orang yang juga merupakan populasi penelitian. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dengan model skala likert. Data yang diperoleh kemudian diolah dan dianalisis melalui metode *Partial Least Square- Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan software *SmartPls* 3.0. Pengujian awal dilakukan untuk melihat *outer model* untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen.

Instrumen dinyatakan valid apabila telah memenuhi beberapa kriteria, yakni yang pertama, merujuk pada nilai AVE, dimana  $AVE > 0,50$  dan *outer loading*  $> 0,70$  namun jika nilainya 0,50 sampai 0,60 juga masih dapat dipertimbangkan untuk diterima pada level penelitian yang skalanya masih bersifat pengembangan. Kriteria kedua dengan merujuk pada nilai *Fornell-Larcker Criterion* atau  $(\sqrt{AVE})$  dimana korelasi indikator suatu konstruk harus lebih tinggi nilainya dibandingkan dengan konstruk lainnya (Ghozali & Hengky, 2014). Reliabilitas alat ukur dihitung dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Profil responden menunjukkan bahwa proporsi jumlah responden wanita 66% dan pria 34%. Latar belakang pendidikan responden sebagian besar adalah S1 yakni sebanyak 83% dan sisanya yaitu 5% Diploma, 6% berpendidikan S2, dan 6% lainnya berlatar pendidikan lainnya. Usia responden bervariasi mulai dari usia 20-29 sebanyak 40% guru, usia 30-39 tahun sebanyak 26%, sebanyak 17% berusia 40-49 tahun dan  $> 49$  tahun sebanyak 17%. Berdasarkan masa kerjanya didominasi oleh guru dengan masa kerja 4-6 tahun yakni sebesar 40%, 6% ditunjukkan pada masa kerja 1-3 tahun dan 13-15 tahun, masa kerja 7-9 tahun sebanyak 17%, masa kerja 10-12 tahun 20%, dan masa kerja  $> 15$  tahun, sebanyak 11%. Informasi lengkap terkait data responden pada tabel 1.

**Tabel 1.** Profil Responden

Jenis Kelamin	Perempuan	23	66%
	Laki-laki	12	34%
Usia	20-29 tahun	14	40%
	30-39 tahun	9	26%
	40-49 tahun	6	17%
	$> 50$ tahun	6	17%
Pendidikan	Diploma	2	6%
	S1	29	83%
	S2	2	6%
	Lainnya	2	6%
Masa Kerja	1- 3 tahun	2	6%
	4-6 tahun	14	40%
	7-9 tahun	6	17%
	10-12 tahun	7	20%
	13-15 tahun	2	6%

### Outer Model

*Outer model* dengan melihat validitas konvergen dilakukan dengan dua acara, yaitu melihat nilai *loading factor* atau melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Validitas konvergen dengan melihat nilai *outer loading*, nilai ini menunjukkan korelasi antara skor

item dengan skor konstruknya. Nilai validitas konvergen dengan *outer loading* memiliki nilai korelasi diatas 0,7 maka dianggap valid, namun dalam penelitian yang masih dalam tahap pengembangan nilai *loading factor* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali 2014).

Pada penelitian ini *loading factor* dengan nilai dibawah 0,60 didrop dan dikeluarkan dari model. Sehingga *individual item reliability* dari dua puluh item berada pada nilai diatas 0,6 yang berarti item-item tersebut valid untuk dapat menilai konstruknya. Nilai *outer loading* pada tabel 2.

**Tabel 2.** Nilai *Outer Loading*

Konstruk	Item Pertanyaan	<i>Innovative Behavior</i>	Keterangan
<i>Innovative Behavior</i>	IB11	0,808	Valid
	IB2	0,651	Valid
	IB3	0,721	Valid
	IB9	0,761	Valid
<i>Leader Empowerment</i>	LE25	0,838	Valid
	LE26	0,745	Valid
	LE28	0,888	Valid
	LE30	0,801	Valid
<i>Psychological Empowerment</i>	PE37	0,901	Valid
	PE38	0,888	Valid
	PE39	0,887	Valid
	PE40	0,739	Valid
	PE41	0,898	Valid
<i>Structural Empowerment</i>	SE14	0,759	Valid
	SE16	0,741	Valid
	SE17	0,725	Valid
	SE18	0,612	Valid
	SE20	0,826	Valid
	SE22	0,796	Valid
	SE24	0,779	Valid

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Pengukuran *Average Variance Extracted (AVE)* untuk menilai validitas konvergen, nilai *AVE* yang disarankan adalah diatas 0,5 (Ghozali & Hengky, 2014). Pengukuran nilai *AVE* pada tabel 3.

**Tabel 3.** Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Innovative Behavior</i>	0,544
<i>Leader Empowerment</i>	0,672
<i>Psychological Empowerment</i>	0,748
<i>Structural Empowerment</i>	0,564

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Berdasarkan tabel 3. keseluruhan konstruk berada diatas 0,5, angka ini bermakna validitas konvergen baik. Dengan nilai diatas 0,5 juga berarti bahwa variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari item-itemnya atau keragaman manifest dalam konstruk laten.

Validitas diskriminan menyatakan bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Ghozali & Hengky, 2015). Pengujian validitas diskriminan pada penelitian ini dilakukan dengan cara melihat nilai *Fornell Larcker Criterion* untuk setiap

konstruk dan harus memiliki nilai lebih tinggi terhadap variabel yang sama. Nilai *Fornell Larcker Criterion* terdapat pada tabel 4.

**Tabel 4.** Uji Validitas Diskriminan

Variabel	Akar Kuadrat AVE ( $\sqrt{AVE}$ )			
	<i>Innovative Behavior</i>	<i>Leader Empowerment</i>	<i>Psychological Empowerment</i>	<i>Structural Empowerment</i>
<i>Innovative Behavior</i>	<b>0,738</b>			
<i>Leader Empowerment</i>	0,704	<b>0,820</b>		
<i>Psychological Empowerment</i>	0,567	0,595	<b>0,865</b>	
<i>Structural Empowerment</i>	0,613	0,702	0,635	<b>0,751</b>

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Tabel 4 menunjukkan setiap konstruk terhadap konstruk yang sama menunjukkan nilai tertinggi dibandingkan nilai pada konstruk lain. Ini berarti bahwa semua konstruk yakni *innovative behavior*, *leader empowerment*, *psychological empowerment*, dan *structural empowerment* memiliki validitas diskriminan yang baik.

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, serta ketepatan suatu instrumen penelitian dalam mengukur setiap konstruk di dalamnya (Ghozali & Hengky, 2015). Nilai *Composite Reliability* setiap variabel diharapkan nilainya diatas 0,70 agar instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Nilai *composite reliability* pada tabel 5.

**Tabel 5.** Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Innovative Behavior</i>	0,826
<i>Leader Empowerment</i>	0,891
<i>Psychological Empowerment</i>	0,937
<i>Structural Empowerment</i>	0,900

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Tabel 5 menunjukkan bahwa semua konstruk yang diuji memiliki nilai diatas 0,70. Angka tersebut menggambarkan bahwa seluruh konstruk memiliki *composite reliability* disyaratkan, hal ini menunjukkan semua indikator konstruk reliabel.

### Inner Model

Pada *inner model*, dilakukan pengukuran multikolinearitas untuk melihat hubungan antara konstruk eksogen, sekaligus memastikan tidak terdapat kecenderungan *collinearity*. Tabel 6 menunjukkan nilai VIF secara keseluruhan.

**Tabel 6.** *Variance Inflation Factor*

Variabel Eksogen	VIF			
	<i>Innovative Behavior</i>	<i>Leader Empowerment</i>	<i>Psychological Empowerment</i>	<i>Structural Empowerment</i>
<i>Leader Empowerment</i>	2,128	-	-	-
<i>Psychological Empowerment</i>	1,807	-	-	-
<i>Structural Empowerment</i>	2,301	1,000	1,000	-

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Tabel 6 hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terdapat kecenderungan *multi*



*collinearity*, dimana keseluruhan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) berada di bawah 5,0 (Ghozali & Hengky, 2015).

Pengukuran *R-Square* ( $R^2$ ) dilakukan untuk mengetahui sejauh mana konstruk eksogen menjelaskan konstruk endogennya. Hasil pengukuran  $R^2$  menunjukkan variabel *innovative behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *leader empowerment*, *psychological empowerment*, dan *structural empowerment* sebesar 54,0% sedangkan selebihnya yakni sekitar 46,0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

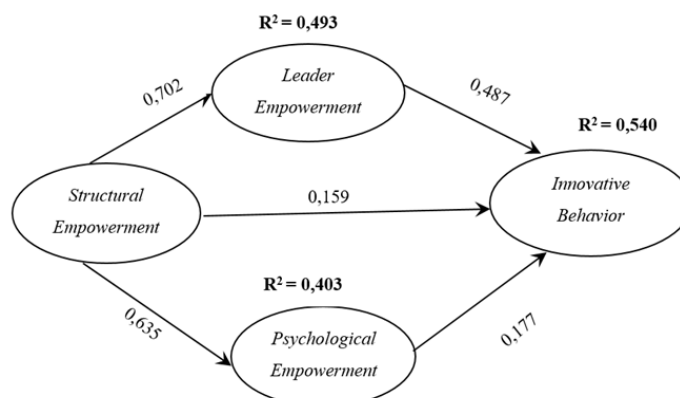
Pada pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur. Pengujian hipotesis pada studi ini tidak dilakukan dengan uji *t* atau *p value*, karena penelitian ini menggunakan seluruh anggota populasi sebagai data atau sensus. Oleh karena itu, pengujian hipotesis dengan memperhatikan arah koefisien jalur, apakah samadengan arah hipotesis. Jika arah koefisien jalur sama, maka hipotesis didukung namun jika arah koefisien jalur berbeda berarti hipotesis tidak didukung.

**Tabel 7.** Hasil Koefisien Jalur

Hipotesis	Koefisien Jalur	Hasil
H1 <sub>1</sub> : <i>Structural empowerment</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative behavior</i>	0,159	Didukung
H2 <sub>1</sub> : <i>Leader empowerment</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative behavior</i>	0,487	Didukung
H3 <sub>1</sub> : <i>Psychological empowerment</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative behavior</i>	0,117	Didukung
H4 <sub>1</sub> : <i>Structural empowerment</i> berpengaruh positif terhadap <i>psychological empowerment</i>	0,635	Didukung
H5 <sub>1</sub> : <i>Structural empowerment</i> berpengaruh positif terhadap <i>leader empowerment</i>	0,702	Didukung
H6 <sub>1</sub> : <i>Structural empowerment</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative behavior</i> melalui <i>psychological empowerment</i> .	0,112	Didukung
H7 <sub>1</sub> : <i>Structural empowerment</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative behavior</i> melalui <i>leader empowerment</i> .	0,342	Didukung

Sumber: Pengolahan Data 2019

Dari tabel 7 terlihat bahwa keseluruhan hipotesis yang dirumuskan didukung data. Tabel 7 juga menunjukkan bahwa pengaruh langsung terhadap *innovative behavior* yang dominan *leader empowerment* dengan nilai koefisien 0,487 diikuti secara berturut-turut *structural empowerment* dan yang terakhir *psychological empowerment* yakni dengan nilai koefisien sebesar 0,159 dan 0,117. Adapun pengaruh secara tidak langsung juga lebih didominasi oleh *leader empowerment* sebagai variabel mediasinya dibandingkan dengan dimediasi oleh variabel *psychological empowerment*.



### Gambar 1. Model dan Pengujian Hipotesis

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Untuk mendukung pengujian hipotesis ini dilakukan uji *mediating effect* dengan melihat nilai *Variance Accounted For* (VAF). Hasil pengujian efek variabel mediating pada tabel 8.

**Tabel 8.** Hasil Uji *Mediating Effect*

Variabel Mediator	Variance Accounted For (VAF)	Kategori
Leader Empowerment	68%	Partial Mediating
Psychological Empowerment	41%	Partial Mediating

Sumber: Pengolahan Data 2019

Variabel *leader empowerment* menunjukkan bahwa nilai VAF *leader empowerment* sebesar 68%, nilai ini mengindikasikan bahwa *leader empowerment* termasuk dalam kategori *partial mediating*, dalam memediasi pengaruh antara *structural empowerment* terhadap *innovative behavior*. Nilai VAF variabel *psychological empowerment* juga termasuk dalam kategori *partial mediating* yakni sebesar 41%.

### Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *structural empowerment*, *leader empowerment*, dan *innovative behavior* terhadap *innovative behavior* guru. Hipotesis H1, H2 dan H3 menunjukkan hubungan langsung *structural empowerment*, *leader empowerment*, dan *psychological empowerment* terhadap *innovative behavior* guru. Artinya ketika terjadi perbaikan dari sisi organisasi secara struktural dalam memberdayakan sumberdaya yang dimiliki sekolah, perbaikan pemberdayaan pimpinan sekolah, serta perbaikan dari sisi memberdayakan potensi psikologis guru, maka akan diikuti perbaikan perilaku kerja inovatif guru. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Singh & Sarkar (2018), Dahinten *et al.* (2016), Gkorezis (2015), Chow (2018), dan Sinha *et al.* (2016).

Hipotesis H4 dan H5, yang menunjukkan terdapat pengaruh positif *structural empowerment* terhadap *leader empowerment* dan *psychological empowerment*, hal ini sangat logis ketika organisasi sekolah secara struktural baik, maka pimpinan sekolah dapat dengan lebih mudah untuk melakukan kepemimpinan yang *empowered*. Begitu juga dengan *psychological empowerment*, ketika pemberdayaan secara struktural semakin baik, maka akan diikuti oleh perbaikan motivasi intrinsik guru dalam bekerja seperti perasaan berarti, kompeten, memiliki *self-determinasi*, dan perasaan berdampak pada organisasi yang merupakan manifestasi dari *psychological empowerment*.

Hipotesis H6 menunjukkan pengaruh melalui *psychological empowerment* justru menunjukkan nilai koefisien yang lebih kecil jika dibandingkan pengaruh langsungnya. Sedangkan hipotesis H7 menunjukkan pengaruh tidak langsung yakni melalui *leader empowerment* yang lebih baik dibandingkan pengaruh langsungnya. Untuk mendukung pengujian hipotesis ini dilakukan uji *mediating effect* untuk menilai efek variabel *mediating*. Nilai VAF *leader empowerment* sebesar 68%, nilai ini mengindikasikan bahwa peran *leader empowerment* dalam memediasi pengaruh termasuk dalam kategori *partial mediating*. Nilai VAF variabel *psychological empowerment* sebesar 41%, nilai tersebut juga termasuk dalam kategori *partial mediating*.

Bertolak pada nilai  $R^2$  yang menunjukkan variabel *innovative behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *leader empowerment*, *psychological empowerment*, dan *structural empowerment* sebesar 54,0% sedangkan selebihnya yakni sekitar 46,0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Fakta ini menunjukkan bahwa variabel lain dapat dipertimbangkan untuk melengkapi studi ini pada waktu yang akan datang.



## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Terdapat pengaruh positif *structural empowerment*, *leader empowerment*, dan *innovative behavior* terhadap *innovative behavior*. Artinya ketika terjadi perbaikan dari sisi organisasi secara struktural dalam memberdayakan sumberdaya yang dimiliki sekolah, perbaikan pemberdayaan pimpinan sekolah, serta perbaikan dari sisi memberdayakan potensi psikologis guru, maka akan diikuti perbaikan perilaku kerja inovatif guru. Pengaruh positif *structural empowerment* terhadap *leader empowerment* dan *psychological empowerment* juga terlihat, hal ini sangat logis ketika organisasi sekolah secara struktural baik, maka pimpinan sekolah dapat dengan lebih mudah untuk melakukan kepemimpinan yang *empowered*. Begitu juga dengan *psychological empowerment*, ketika pemberdayaan secara struktural semakin baik, maka akan diikuti oleh perbaikan motivasi intrinsik guru dalam bekerja seperti perasaan berarti, kompeten, memiliki *self-determinasi*, dan perasaan berdampak pada organisasi yang merupakan manifestasi dari *psychological empowerment*. *Leader empowerment* dan *psychological empowerment* memediasi pengaruh *structural empowerment* terhadap *innovative behavior* dengan kategori *partial mediating*.

### Saran

Dalam studi ini *innovative behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *leader empowerment*, *psychological empowerment*, dan *structural empowerment* sebesar 54,0% sedangkan selebihnya yakni sekitar 46,0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Untuk itu dapat dipertimbangkan untuk melengkapi studi ini pada waktu yang akan datang dengan melibatkan variabel lain baik dari sisi *work domain* maupun *non-work domain*.

Fasilitas harus dimanfaatkan, dikelola, dilakukan pemeliharaan, ditingkatkan dari sisi kualitas maupun kuantitasnya, sehingga akan mempermudah guru melakukan pekerjaannya baik berkaitan dengan inovasi pengajaran maupun tugas dan pekerjaan lainnya. Sistem dokumentasi yang baik juga penting dilakukan untuk menjamin tersedianya informasi dan kemudahan untuk mengaksesnya. Sekolah harus merancang dengan baik perencanaan hingga mekanisme terkait pemberian kesempatan belajar bagi guru serta adanya kesempatan untuk berkembang secara profesional. Diberikannya otonomi pada guru tugas dan tanggung jawabnya sehingga dapat berinovasi dengan lebih leluasa. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi pada pentingnya penyusunan mekanisme pengawasan yang baik. Kolaborasi antara pimpinan sekolah dan guru tetap dilengkapi dengan pembagian tugas yang jelas sehingga tidak terjadi keadaan saling mengandalkan atas suatu pekerjaan. Motivasi intrinsik pada guru dengan pemberian motivasi, *coaching*, dan pengakuan sekolah terhadap kinerja guru dijadikan sebagai program yang prioritas bagi sekolah sehingga diharapkan dapat terus dilakukan dalam setiap kesempatan sebagai upaya menumbuhkan motivasi intrinsik guru dalam bekerja.

## REFERENSI

- 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>
- Bean, R. & Russell W. R. (2006). *The business of innovation*. New York: AMACOM.

- Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., & Qian, S. (2018). Can leader “humility” spark employee “proactivity”? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 326–339. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0307>
- Chow, I. H. S. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 202–217. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2016-0060>
- Dahinten, V. S., Lee, S. E., & MacPhee, M. (2016). Disentangling the relationships between staff nurses’ workplace empowerment and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 24(8), 1060–1070. <https://doi.org/10.1111/jonm.12407>
- Dan, X., Xu, S., Liu, J., Hou, R., Liu, Y., & Ma, H. (2018). Relationships among structural empowerment, innovative behaviour, self - efficacy, and career success in nursing field in mainland China. *International journal of nursing practice*, 24(5), e12674. <https://doi.org/10.1111/ijn.12674>
- Dash, S. S., & Vohra, N. (2019). The leadership of the school principal: Impact on teachers’ job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*, 42(3), 352–369. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2017-0384>
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, 22(4), 334–350. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0234>
- Dunnette, M. D. & Hough L. M. (2002). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press,.
- George, E., & Zakkariya, K. A. (2018). *Psychological empowerment and job satisfaction in the banking sector*. Springer International Publishing / Palgrave Pivot.
- Ghozali, I. (2014). Structural equation modeling metode alternatif dengan *Partial Least Square (PLS)*(4<sup>th</sup> ed.). Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, I. & Hengky L. (2015). *Partial least square: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* (2<sup>nd</sup> ed.). Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *International journal of educational management*, 30(6), 1030–1044. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113>
- Hirzel, A.-K., Leyer, M., & Moormann, J. (2017). The role of employee empowerment in the implementation of continuous improvement: Evidence from a case study of a financial services provider. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(10), 1563–1579. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2015-0780>
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2017). The effects of organizational commitment and structural empowerment on patient safety culture: an analysis of a physician cohort. *Journal of health organization and management*, 31(1), 10–27.
- Jones, G. R. (2007). *Organizational theory, design, and change* (5th ed.). Pearson Prentice Hall.

- Kim, M.-S., & Koo, D.-W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044–3062. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605–624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Singh, M., & Sarkar, A. (2019). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior. *Management Research Review*, 42(4), 521–538. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0158>
- Sinha, S., Priyadarshi, P., & Kumar, P. (2016). Organizational culture, innovative behaviour and work related attitude: Role of psychological empowerment. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 519–535. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2016-0055>
- Tidd, J. & John, B. (2013). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Wiley.