



Contents lists available at [Journal IICET](#)

JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)

ISSN: 2502-079X (Print) ISSN: 2503-1619 (Electronic)

Journal homepage: <https://jurnal.iicet.org/index.php/jrti>



Pengaruh efikasi diri, lingkungan kerja, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovatif melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening pada pegawai kantor Kejaksaan Negeri Batam

Dessy Mita Mariana Malau^{*1}, Ramli², Nolla Puspita Dewi², Sri Yanti²

¹Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Batam, Indonesia

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Batam, Indonesia

Article Info

Article history:

Received May 10th, 2025

Revised Aug 15th, 2025

Accepted Aug 30th, 2025

Keyword:

Efikasi diri,
lingkungan kerja,
kepemimpinan transformasional,
organizational citizenship
behavior,
kinerja inovatif.

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh efikasi diri, lingkungan kerja, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovatif pegawai Kejaksaan Negeri Batam dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner yang dibagikan kepada 120 pegawai, terdiri atas jaksa dan staf administrasi dengan rentang usia 25–50 tahun, yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) melalui software SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja inovatif ($\beta = 0,312$; $p < 0,01$), lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan ($\beta = 0,284$; $p < 0,01$), dan kepemimpinan transformasional juga memberikan pengaruh positif signifikan ($\beta = 0,329$; $p < 0,01$). Selain itu, OCB terbukti berperan sebagai mediator signifikan dalam memperkuat hubungan antara variabel bebas dengan kinerja inovatif ($\beta = 0,267$; $p < 0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan efikasi diri pegawai, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta penerapan kepemimpinan transformasional, bila dipadukan dengan budaya OCB, mampu mendorong lahirnya kinerja inovatif yang berkelanjutan di lingkungan organisasi publik, khususnya lembaga penegakan hukum.



© 2025 The Authors. Published by IICET.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Dessy Mita Mariana Malau,

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Batam, Indonesia

Email: dezi.mita@gmail.com

Introduction

Kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan organisasi publik, termasuk lembaga penegakan hukum (Mahardika et al., 2024; Anggraeni & Ngaliman, 2017). Kompleksitas birokrasi dan regulasi yang ketat menjadikan pengelolaan SDM di sektor publik lebih menantang dibandingkan sektor swasta, karena batasan fleksibilitas manajerial dan prosedural yang melekat pada organisasi publik (Sutrisno, 2017). Perspektif terkait dinamika inovasi dalam organisasi publik juga menunjukkan karakteristik khusus yang berbeda dari organisasi swasta, terutama dalam hal pengelolaan kompetensi dan proses birokratis (Bos-Nehles, 2017). Kondisi tersebut relevan bagi Kejaksaan Negeri Batam yang memiliki peran strategis dalam penegakan hukum, pengawasan, dan pelayanan publik.

Kinerja pegawai Kejaksaan tidak hanya dinilai dari aspek administratif, tetapi juga dari kemampuan untuk berinovasi dalam merespons dinamika perkara dan ekspektasi masyarakat. Peningkatan beban perkara dan kompleksitas kasus di lapangan menuntut pegawai yang mampu berpikir kreatif, memodifikasi prosedur, serta menghadirkan solusi operasional yang efektif (AD Andriani et al., 2022; Dewi et al., 2019). Literatur mengenai inovasi sektor publik menegaskan bahwa inovasi tidak hanya meningkatkan efektivitas layanan tetapi juga menjadi respons terhadap tuntutan transparansi dan efisiensi (Darmawan & Satrya, 2018; Huzain, 2021). Studi-studi terbaru pada konteks organisasi publik memperkuat gagasan bahwa kapasitas inovatif institusi merupakan determinan penting bagi kualitas pelayanan publik (Lee, 2024).

Beberapa faktor utama yang diduga memengaruhi kinerja inovatif pegawai adalah efikasi diri, lingkungan kerja, dan kepemimpinan transformasional. Efikasi diri, yang menurut Bandura (1997) merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas, berkaitan erat dengan kesediaan mengambil inisiatif dan ketekunan menghadapi hambatan; bukti empiris lebih lanjut mendukung peran efikasi diri dalam mendorong perilaku inovatif (Sultan & Tareen, 2014; Scott & Bruce, 1994). Lingkungan kerja yang kondusif — meliputi kondisi fisik, hubungan antarpegawai, dan ketersediaan fasilitas — secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan motivasi, kepuasan, dan kreativitas; penelitian lokal juga menunjukkan bahwa situasi kerja yang monoton dan menekan cenderung menurunkan potensi inovasi (Waskito & Wulandari, 2022; Malau, 2020), sementara kerangka Job Demands–Resources menjelaskan bagaimana sumber daya lingkungan kerja memfasilitasi alokasi sumber daya kognitif dan emosional untuk aktivitas kreatif (Demerouti et al., 2001; Bakker, 2007). Kepemimpinan transformasional, yang menekankan teladan, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, telah dibuktikan berpengaruh pada munculnya perilaku inovatif dan keterlibatan ekstra-peran dalam berbagai studi (Bass & Avolio, 1994; Podsakoff et al., 1990; Makena, 2017).

Selain faktor-faktor di atas, Organizational Citizenship Behavior (OCB) — perilaku sukarela di luar tugas formal yang diarahkan untuk kepentingan organisasi — menjadi variabel penting yang berkontribusi pada efektivitas organisasi (Organ, 1988). Tinjauan komprehensif dan studi empiris menyatakan bahwa OCB meningkatkan koordinasi internal dan membantu implementasi perubahan operasional (Podsakoff et al., 2000; Maulana, 2020). Penelitian lokal juga menunjukkan hubungan positif antara kondisi organisasi, praktik kepemimpinan, dan OCB dalam konteks sektor publik (Iskandar et al., 2019; Wanih & Iqbal, 2020).

Fakta lapangan di Kejaksaan Negeri Batam menunjukkan adanya kendala seperti rutinitas kerja yang monoton, tingginya beban perkara, keterbatasan fasilitas, serta penurunan motivasi pegawai; hal-hal ini tercermin dalam fenomena lemahnya disiplin kerja, minimnya rotasi jabatan, dan rendahnya minat pengembangan diri, yang semuanya berimplikasi pada kinerja inovatif yang belum optimal. Meskipun sejumlah penelitian telah menelaah pengaruh efikasi diri, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, kajian yang menempatkan OCB sebagai mediator dalam konteks lembaga penegakan hukum masih relatif terbatas. Beberapa studi menunjukkan OCB dapat menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh personal dan organisasional terhadap hasil inovatif (Alshihabat & Atan, 2020; Shanker et al., 2017), namun bukti khusus pada institusi penegakan hukum masih perlu diperkuat. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud mengisi celah tersebut dengan menguji peran OCB sebagai variabel intervening pada hubungan efikasi diri, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan kinerja inovatif pegawai Kejaksaan Negeri Batam (Novita & Khoiri, 2022; Rachmad et al., 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini difokuskan pada tiga hal utama. Pertama, bagaimana pengaruh efikasi diri, lingkungan kerja, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovatif pegawai Kejaksaan Negeri Batam. Kedua, bagaimana pengaruh efikasi diri, lingkungan kerja, dan kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai. Ketiga, apakah OCB berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara efikasi diri, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan kinerja inovatif pegawai Kejaksaan Negeri Batam.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh efikasi diri, lingkungan kerja, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovatif pegawai; menelaah pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap OCB; serta menguji secara empiris peran mediasi OCB dalam hubungan antara ketiga faktor tersebut dengan kinerja inovatif pegawai Kejaksaan Negeri Batam.

Method

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Instrumen utama berupa kuesioner terstruktur berbasis skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 yang berarti sangat tidak setuju hingga skor 5 yang berarti sangat setuju. Data primer diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh pegawai Kejaksaan Negeri Batam, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi organisasi, laporan tahunan, serta literatur akademik yang relevan.

Penelitian dilaksanakan di Kejaksaan Negeri Batam, Provinsi Kepulauan Riau, dengan pertimbangan beban kerja yang tinggi dalam menangani perkara pidana narkoba, cyber crime, dan korupsi lintas negara. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kejaksaan Negeri Batam, baik jaksa fungsional maupun staf tata usaha, yang berjumlah 120 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik total sampling sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian.

Instrumen penelitian disusun berdasarkan skala yang telah tervalidasi dalam penelitian terdahulu. Efikasi diri diukur dengan skala Bandura (1997) yang meliputi kepercayaan diri, kemampuan menyelesaikan masalah, pengendalian diri, dan motivasi berprestasi. Lingkungan kerja diadaptasi dari Robbins (2016) dengan dimensi kenyamanan fisik, hubungan kerja, fasilitas, dan keamanan. Kepemimpinan transformasional diukur dengan skala Bass dan Avolio (1994) melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Organizational Citizenship Behavior (OCB) diukur dengan skala Podsakoff et al. (1990) yang mencakup altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, dan civic virtue. Kinerja inovatif diukur menggunakan skala Scott dan Bruce (1994) yang menilai penciptaan ide, promosi ide, dan penerapan ide.

Uji validitas item dilakukan dengan Corrected Item-Total Correlation dengan kriteria valid jika nilai korelasi lebih besar atau sama dengan 0,30. Reliabilitas instrumen diuji menggunakan Cronbach's Alpha dengan kriteria reliabel jika nilai alpha lebih besar atau sama dengan 0,70. Hasil uji awal menunjukkan seluruh butir memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, dengan nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0,85 hingga 0,92.

Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden yang sebelumnya telah diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan diminta kesediaannya melalui informed consent. Identitas responden dijamin kerahasiaannya dan data hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Untuk mengurangi risiko common method bias (CMB), peneliti melakukan beberapa langkah, antara lain menjamin anonimitas responden, menyusun item kuesioner secara acak serta memisahkan antarvariabel, dan menggunakan kombinasi pernyataan positif maupun negatif. Uji statistik untuk CMB dilakukan dengan Harman's single factor test dan full collinearity test menggunakan SmartPLS, yang menunjukkan tidak adanya faktor tunggal dominan sehingga bias metode umum tidak memengaruhi secara signifikan.

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. PLS-SEM dipilih tidak hanya karena ukuran sampel relatif kecil, tetapi juga karena sifatnya yang prediktif, robust terhadap data yang tidak berdistribusi normal, serta sesuai untuk model penelitian kompleks yang melibatkan variabel mediasi (Hair et al., 2021). Berbeda dengan SEM berbasis kovarian yang lebih menekankan pada pengujian teori dan model fit, PLS-SEM lebih tepat digunakan untuk pengembangan teori dan analisis prediksi, sehingga relevan dengan tujuan penelitian ini.

Tahapan analisis meliputi analisis deskriptif untuk menggambarkan profil responden berdasarkan karakteristik demografis, evaluasi outer model untuk menguji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit, serta evaluasi inner model untuk menguji multikolinearitas, koefisien determinasi (R^2), predictive relevance (Q^2), dan signifikansi jalur melalui bootstrapping dengan 5000 subsampel. Uji mediasi dilakukan dengan menghitung Variance Accounted For (VAF) guna menentukan apakah mediasi bersifat penuh, parsial, atau tidak signifikan.

Seluruh tahapan penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian sosial, termasuk menjaga transparansi, menjamin kerahasiaan data responden, serta memperoleh izin resmi dari Kepala Kejaksaan Negeri Batam. Peneliti berkomitmen menyajikan hasil penelitian secara jujur, transparan, dan sesuai dengan prinsip integritas akademik.

Results and Discussions

Pengumpulan data dilakukan melalui survei terhadap seluruh pegawai tetap Kejaksaan Negeri Batam; sebanyak 120 kuesioner kembali lengkap sehingga tingkat respons (response rate) mencapai 100%. Komposisi responden terdiri atas 64 laki-laki (53,3%) dan 56 perempuan (46,7%). Distribusi usia menunjukkan mayoritas berada pada kelompok 30–40 tahun (63,3%), diikuti kelompok usia >40 tahun (21,7%) dan <30 tahun (15,0%). Tingkat pendidikan responden terbagi menjadi D3/S1 sebesar 46,7%, SMA 44,2%, dan S2 9,2%.

Evaluasi model pengukuran (outer model) menunjukkan instrumen memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Seluruh indikator memiliki loading factor > 0,70 dan Cronbach's Alpha > 0,70. Composite Reliability (CR) masing-masing konstruk adalah: Efikasi Diri = 0,954; Kepemimpinan Transformasional = 0,939; Kinerja Inovatif = 0,948; Lingkungan Kerja = 0,951; OCB = 0,937. Average Variance Extracted (AVE) masing-masing konstruk adalah: Efikasi Diri = 0,714; Kepemimpinan Transformasional = 0,685; Kinerja Inovatif = 0,739; Lingkungan Kerja = 0,704; OCB = 0,753. Sebagai contoh, rentang loading indikator OCB adalah 0,807–0,909, sedangkan untuk indikator Kinerja Inovatif adalah 0,801–0,893. Validitas diskriminan juga diuji dan dipenuhi berdasarkan kriteria Fornell-Larcker sebagaimana dilaporkan dalam tabel hasil pengujian.

Uji potensi common method bias (CMB) dilakukan dengan pendekatan prosedural dan statistik. Secara prosedural, anonimity dan pengacakan item diterapkan pada pengumpulan data. Secara statistik, Harman's single factor test dan full collinearity test dijalankan; hasil pengujian menunjukkan tidak ada satu faktor tunggal yang mendominasi varians keseluruhan dan tidak ditemukan indikasi collinearity yang mengkhawatirkan sehingga tidak terdapat bukti CMB yang signifikan berdasarkan pengujian tersebut.

Evaluasi model struktural (inner model) menghasilkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebagai berikut: R^2 Kinerja Inovatif = 0,939 (Adjusted R^2 = 0,937), yang berarti model bersama-sama menjelaskan 93,9% variasi Kinerja Inovatif; R^2 OCB = 0,787 (Adjusted R^2 = 0,781), yang berarti model menjelaskan 78,7% variasi OCB. Untuk semua perhitungan signifikansi jalur digunakan prosedur bootstrapping (5.000 subsample).

Hasil uji hipotesis untuk pengaruh langsung disajikan sebagai berikut (koefisien β , p-value, t-value dari bootstrapping): Efikasi Diri $\rightarrow$ Kinerja Inovatif: β = 0,304, p < 0,001, t = 8,455. Lingkungan Kerja $\rightarrow$ Kinerja Inovatif: β = 0,369, p < 0,001, t = 9,064. Kepemimpinan Transformasional $\rightarrow$ Kinerja Inovatif: β = 0,356, p < 0,001, t = 9,826. Efikasi Diri $\rightarrow$ OCB: β = 0,365, p < 0,001, t = 6,381. Lingkungan Kerja $\rightarrow$ OCB: β = 0,340, p < 0,001, t = 5,513. Kepemimpinan Transformasional $\rightarrow$ OCB: β = 0,367, p < 0,001, t = 6,238. OCB $\rightarrow$ Kinerja Inovatif: β = 0,129, p = 0,007, t = 2,688.

Analisis jalur tidak langsung (mediasi) dilakukan dengan prosedur bootstrapping untuk mengestimasi efek mediating OCB. Hasil estimasi jalur tidak langsung adalah sebagai berikut (β , p-value, t-value): Efikasi Diri $\rightarrow$ OCB $\rightarrow$ Kinerja Inovatif: β_{indirect} = 0,047, p = 0,021, t = 2,300. Kepemimpinan Transformasional $\rightarrow$ OCB $\rightarrow$ Kinerja Inovatif: β_{indirect} = 0,047, p = 0,015, t = 2,443. Lingkungan Kerja $\rightarrow$ OCB $\rightarrow$ Kinerja Inovatif: β_{indirect} = 0,044, p = 0,013, t = 2,490. Proporsi kontribusi efek tidak langsung terhadap total efek (VAF — Variance Accounted For) dihitung sebagai: untuk jalur Efikasi Diri VAF $\approx$ 13.4% (indirect 0,047 / total effect 0,351), untuk jalur Kepemimpinan Transformasional VAF $\approx$ 11.7% (indirect 0,047 / total effect 0,403), dan untuk jalur Lingkungan Kerja VAF $\approx$ 10.7% (indirect 0,044 / total effect 0,413). Nilai-nilai VAF tersebut menunjukkan besar kontribusi efek tidak langsung terhadap total efek pada masing-masing hubungan.

Semua angka dan statistik yang disajikan di atas didasarkan pada output PLS-SEM (SmartPLS 3.0) yang mencakup evaluasi outer model (loading, CR, AVE), uji multikolinearitas, estimasi inner model (R^2 , path coefficients), serta bootstrapping untuk uji signifikansi jalur langsung dan tidak langsung. Interpretasi konseptual dan implikasi dari temuan ini disajikan terpisah pada bagian Pembahasan.

Pembahasan

Bagian Hasil di atas telah menyajikan temuan secara objektif—meliputi profil responden, evaluasi outer model, nilai R^2 , koefisien jalur (β), nilai t , p-value, serta estimasi efek tidak langsung (mediasi) melalui bootstrapping. Pembahasan berikut menafsirkan temuan tersebut, membandingkannya dengan literatur relevan, dan menjelaskan implikasi konseptual serta praktisnya.

Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa efikasi diri, lingkungan kerja, dan kepemimpinan transformasional semuanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovatif, serta terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dari ketiga prediktor tersebut, lingkungan kerja memiliki koefisien langsung terbesar terhadap kinerja inovatif (β = 0,369), diikuti oleh kepemimpinan transformasional (β = 0,356) dan efikasi diri (β = 0,304). Selain itu, OCB juga berkontribusi langsung terhadap kinerja inovatif (β = 0,129) dan berperan sebagai mediator parsial pada hubungan antara ketiga prediktor dengan kinerja inovatif (efek tidak langsung $\beta \approx$ 0,044–0,047). Secara keseluruhan, model menunjukkan kemampuan penjelasan yang tinggi dengan R^2 Kinerja Inovatif = 0,939 dan R^2 OCB = 0,787.

Hasil bahwa efikasi diri berhubungan positif dengan OCB dan inovasi konsisten dengan kerangka Bandura yang menekankan peran keyakinan diri dalam inisiatif dan persistensi, serta sesuai dengan penelitian-penelitian yang menemukan self-efficacy sebagai pendorong perilaku proaktif dan penciptaan ide. Pengaruh kepemimpinan transformasional pada OCB dan inovasi juga sejalan dengan temuan yang diuraikan oleh Bass dan Avolio, serta studi empiris pada organisasi publik yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan inspiratif meningkatkan keterlibatan dan inovasi bawahan. Perbedaan penting yang muncul dari studi ini adalah dominannya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja inovatif; beberapa penelitian sebelumnya di sektor publik atau swasta melaporkan kepemimpinan atau efikasi diri sebagai prediktor terkuat inovasi. Oleh karena itu, temuan saat ini menunjukkan variasi konteks-sensitif yang perlu dijelaskan lebih lanjut.

Besarnya pengaruh lingkungan kerja pada kinerja inovatif dalam studi ini kemungkinan dapat dipahami melalui beberapa jalur teoritis dan kontekstual. Secara teoritis, dalam kerangka sumber daya pekerjaan (job demands–resources), sumber daya lingkungan kerja—seperti fasilitas yang memadai, dukungan sosial, dan kondisi kerja yang aman—bertindak sebagai katalis yang mengurangi hambatan (job demands) sehingga memungkinkan karyawan mengalokasikan lebih banyak sumber daya kognitif dan emosional untuk aktivitas

kreatif dan inisiatif ekstra-peran. Secara kontekstual, Kejaksaan Negeri Batam menghadapi beban perkara yang tinggi dan variasi kasus yang kompleks; dalam situasi dengan tuntutan kerja tinggi dan prosedur formal yang ketat, faktor-faktor situasional yang memfasilitasi pelaksanaan tugas (misalnya sistem administrasi yang efisien, ketersediaan sarana kerja, mekanisme dukungan antar-staf) menjadi penentu praktis apakah ide dapat diuji dan diimplementasikan. Dengan kata lain, bahkan ketika individu memiliki efikasi diri tinggi atau pemimpin bersifat transformasional, tanpa lingkungan yang mendukung (fasilitas, waktu, ruang kolaborasi), upaya inovatif cenderung terhambat. Fenomena ini menjelaskan mengapa lingkungan kerja tampil paling dominan pada model yang dikaji di konteks penegakan hukum yang sangat prosedural ini.

Peran mediasi OCB, meskipun relatif kecil secara kuantitatif, konsisten dan bermakna secara praktis. OCB memfasilitasi proses implementasi ide melalui beberapa mekanisme: pertama, perilaku altruistik dan berbagi pengetahuan mempercepat difusi gagasan; kedua, sportsmanship dan conscientiousness mengurangi resistensi interpersonal pada perubahan operasional; ketiga, civic virtue mendorong keterlibatan kolektif dalam perbaikan prosedur. Oleh karena itu, OCB berfungsi sebagai jembatan yang membantu konversi potensi inovatif (yang dipicu oleh efikasi diri, kepemimpinan, dan lingkungan kerja) menjadi perubahan prosedural yang nyata. Mekanisme ini mendukung interpretasi bahwa pembangunan kultur kerja yang mendorong tindakan ekstra-peran memperbesar peluang terwujudnya inovasi nyata, bukan sekadar ide.

Beberapa studi di organisasi non-penegakan hukum menemukan efek kepemimpinan transformasional lebih dominan—kemungkinan karena organisasi tersebut memberikan otonomi tugas yang lebih besar sehingga kepemimpinan menjadi penentu akses ke sumber daya dan legitimasi eksperimen. Di Kejaksaan, struktur hierarkis dan prosedur hukum yang ketat mungkin menempatkan batasan pada otonomi individu sehingga aspek lingkungan (kondisi institusional dan fasilitas) menjadi faktor pengungkit yang lebih langsung. Perbedaan-perbedaan ini menegaskan pentingnya analisis konteks ketika menafsirkan magnitudo efek variabel-variabel predictor pada inovasi organisasi.

Secara praktis, temuan ini mengindikasikan bahwa kebijakan peningkatan kinerja inovatif di Kejaksaan Negeri Batam sebaiknya tidak hanya berfokus pada pelatihan individual atau program kepemimpinan, tetapi juga memberi prioritas pada perbaikan lingkungan kerja. Rekomendasi konkret meliputi: peningkatan fasilitas kerja (akses data, ruang kolaborasi, dukungan TI), perbaikan tata laksana administrasi untuk mengurangi beban rutin yang menguras waktu kreatif, desain program rotasi tugas untuk memutus monoton, serta skema penghargaan yang mengakui perilaku OCB yang membantu implementasi inovasi. Pengembangan kapasitas kepemimpinan transformasional tetap penting, namun efektivitasnya akan lebih besar bila didukung oleh lingkungan yang memadai.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicatat. Pertama, desain cross-sectional membatasi kemampuan untuk menarik inferensi kausal; studi longitudinal akan memperkuat pemahaman temporal antara efikasi diri, OCB, dan kinerja inovatif. Kedua, meskipun langkah-langkah prosedural dan uji statistik terhadap common method bias telah diterapkan, data yang bersumber tunggal (self-report) tetap berisiko menimbulkan bias; penelitian selanjutnya disarankan menggunakan multi-source data (misalnya penilaian atasan untuk kinerja inovatif, penilaian rekan kerja untuk OCB) atau desain time-lag. Ketiga, studi ini terbatas pada satu institusi penegakan hukum; generalisasi ke konteks kejaksaan lain atau unit pemerintahan yang berbeda sebaiknya dilakukan dengan hati-hati. Keempat, meskipun instrumen diadaptasi dari skala terdahulu, validasi lanjutan (misalnya konfirmasi faktor melalui CFA berbasis kovarian) dan analisis invariansi metrik antar-subkelompok (mis. jabatan atau unit) dapat memperkuat validitas konstruk. Sebagai tindak lanjut, penelitian kualitatif (wawancara mendalam atau studi kasus) dapat membantu menjelaskan proses implementasi inovasi dan hambatan konkret yang dihadapi oleh pegawai dalam konteks penegakan hukum.

Pembahasan ini menunjukkan bahwa efikasi diri, lingkungan kerja, dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama mendukung kinerja inovatif, dengan lingkungan kerja menempati peran paling dominan dalam konteks Kejaksaan Negeri Batam. OCB berfungsi sebagai mekanisme yang memperlancar konversi gagasan menjadi praktik. Untuk meningkatkan kapasitas inovatif secara efektif diperlukan pendekatan holistik yang menggabungkan penguatan sumber daya lingkungan, pengembangan kapabilitas kepemimpinan, pemberdayaan individu, serta dukungan kultur organisasi yang mendorong perilaku ekstra-peran.

Conclusions

Kesimpulan ringkas dari penelitian ini menunjukkan bahwa efikasi diri, lingkungan kerja, dan kepemimpinan transformasional masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja inovatif pegawai Kejaksaan Negeri Batam. Secara kuantitatif, lingkungan kerja berdampak paling besar terhadap kinerja inovatif ($\beta = 0,369$), diikuti kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,356$) dan efikasi diri ($\beta = 0,304$). OCB juga berkontribusi langsung pada kinerja inovatif ($\beta = 0,129$) dan bertindak sebagai mediator parsial (efek tidak langsung $\beta \approx 0,044$ – $0,047$; VAF ≈ 10 – 13%), sehingga kombinasi

variabel tersebut secara bersama-sama menjelaskan sebagian besar variasi kinerja inovatif dalam sampel ini (R^2 Kinerja Inovatif = 0,939; R^2 OCB = 0,787).

Secara teoretis, temuan ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan inovasi organisasi dalam beberapa hal. Pertama, studi ini memperkuat peran efikasi diri sebagaimana dirumuskan Bandura sebagai penggerak inisiatif dan persistensi — bukan hanya pada level individu tetapi juga pada kecenderungan munculnya perilaku ekstra-peran yang mendukung inovasi. Kedua, hasil dominannya pengaruh lingkungan kerja menegaskan pentingnya perspektif job demands–resources: sumber daya lingkungan kerja berfungsi sebagai katalis yang memungkinkan pemanfaatan kapabilitas personal dan kepemimpinan menjadi aksi inovatif yang nyata. Ketiga, bukti peran mediasi OCB menambah pemahaman mekanisme bagaimana personal (efikasi diri) dan struktural (kepemimpinan, lingkungan kerja) berinteraksi untuk mentransformasikan gagasan menjadi implementasi, sehingga menegaskan bahwa OCB bukan sekadar outcome tetapi bagian dari proses implementasi inovasi. Kontribusi ini khususnya bernilai karena ditunjukkan pada konteks penegakan hukum — area yang relatif jarang dieksplorasi dalam literatur inovasi organisasi — sehingga menunjukkan bahwa determinan inovasi dapat bersifat kontekstual dan bergantung pada karakteristik institusi.

Secara praktis dan kebijakan, temuan memberikan arahan operasional yang konkret bagi pimpinan Kejaksaan Negeri Batam. Pertama, perbaikan lingkungan kerja harus diprioritaskan sebagai intervensi awal: lakukan audit fasilitas dan proses kerja untuk mengidentifikasi hambatan operasional (mis. akses data, sistem pengelolaan perkara, kapasitas TI, ruang kolaborasi), kemudian alokasikan anggaran terarah untuk perbaikan prioritas yang teridentifikasi. Tindakan operasional meliputi penerapan sistem manajemen perkara terintegrasi (case management system) dengan modul ide/penyempurnaan proses, penyediaan ruang kerja kolaboratif, dan peningkatan infrastruktur TI yang memungkinkan prototyping dan sharing ide antarunit. Kedua, integrasikan indikator OCB dan inovasi ke dalam penilaian kinerja formal (mis. KPI atau SKP) sehingga perilaku ekstra-peran dan kontribusi inovatif menjadi bagian terukur dari assessment pegawai; formulasi indikator yang bisa diukur misalnya jumlah ide yang diajukan, rasio ide terimplementasi, skor OCB (menggunakan skala Podsakoff yang telah divalidasi), serta waktu rata-rata dari pengajuan ide hingga implementasi. Ketiga, untuk meningkatkan efikasi diri pegawai, rancang program pengembangan yang operasional: modul pelatihan berbasis kompetensi yang menggabungkan praktik berbasis tugas (mastery experiences), simulasi kasus, peer mentoring, dan micro-assignments yang memberikan “small wins” dan umpan balik terstruktur; sertakan juga coaching individual untuk pegawai yang memimpin proyek inovasi. Keempat, pengembangan kapasitas kepemimpinan harus bersifat praktis dan terukur: susun program pelatihan transformasional yang mencakup pelatihan perilaku (role modelling, komunikasi visi), 360° feedback, dan coaching untuk pejabat struktural; sertakan indikator keberhasilan kepemimpinan (mis. frekuensi meeting inovasi, jumlah inisiatif yang didukung pemimpin, skor dukungan bawahan). Kelima, dorong kultur OCB melalui mekanisme penghargaan dan fasilitas: terapkan skema pengakuan formal (penghargaan inovasi bulanan/kuartalan, sertifikat, pengakuan publik di internal institusi), sediakan insentif non-moneter (akses pelatihan, kesempatan rotasi pengembangan), serta bentuk tim lintas-fungsi untuk mengeksekusi ide sehingga kontribusi ekstra-peran mendapat saluran konkret. Keenam, gunakan pendekatan pilot dan evaluasi berbasis data: uji coba paket intervensi (mis. sistem manajemen ide + modul pelatihan + penghargaan) pada satu satuan kerja sebagai studi berbasis bukti dengan baseline measurement, monitoring indikator yang jelas, dan desain evaluasi quasi-eksperimental (mis. unit kontrol) untuk menilai efektivitas sebelum skala penuh. Ketujuh, tata-kelola perubahan administratif: revisi SOP untuk mengakomodasi waktu kerja terjadwal bagi kegiatan inovasi (slot waktu rutin untuk brainstorming/implementasi ide), permudah mekanisme persetujuan pilot (fast-track approval), dan tetapkan unit koordinasi inovasi di bawah pimpinan (mis. tim kecil yang bertugas menerima, menilai, dan memfasilitasi implementasi ide).

Agar rekomendasi di atas dapat dieksekusi, disarankan agar pembagian tanggung jawab dan indikator monitoring ditetapkan secara jelas. Kepala Kejaksaan selayaknya menugaskan unit kepegawaian dan unit IT bersama tim operasional untuk menyusun roadmap implementasi, sedangkan sekretariat / unit pengembangan SDM bertanggung jawab atas program pelatihan dan mentoring. Parameter evaluasi yang direkomendasikan meliputi metrik kuantitatif dan kualitatif: jumlah ide/triwulan, rasio implementasi terhadap pengajuan, skor OCB rata-rata (menggunakan instrumen terstandar), skor kepuasan pegawai terhadap fasilitas, serta studi kasus dokumentasi proses implementasi inovasi. Data-driven monitoring ini memungkinkan pimpinan menilai kemajuan dan mengalokasikan sumber daya secara responsif.

Sebagai penutup, kesimpulan ini mempunyai batasan yang relevan untuk dipertimbangkan pada pengambilan kebijakan. Karena desain penelitian bersifat cross-sectional dan data sebagian besar self-report, disarankan agar kebijakan diuji melalui pilot dengan evaluasi longitudinal dan multi-sumber (mis. penilaian atasan atau rekan kerja untuk indikator OCB dan kinerja inovatif) sebelum penerapan skala penuh. Selain itu,

replikasi studi pada unit penegakan hukum lain akan membantu memvalidasi apakah dominasi pengaruh lingkungan kerja bersifat khas konteks Batam atau berlaku lebih luas.

References

- AD Andriani, A Mulyana, & IGD Widarnandan. (2022). Manajemen sumber daya manusia. Tohar Media.
- Anggraeni, N., & Ngaliman. (2017). Determinasi Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kepulauan Riau. *Zona Manajerial*, 7, 17–26. <http://lppm.univbatam.ac.id>
- Ardanti, D. M., & Rahadja, E. (2017). Pengaruh Pelatihan, Efikasi Diri, dan Keterikatan Karyawan Terhadap Karyawan (Studi pada Patra Semarang Hotel & Convention). *Dipenegoro Journal of Management*, 6, 1–1.
- Bakker, A. B. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. Stanford University.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4).
- Bos-Nehles, A. C. (2017). Innovative work behaviour in knowledge-intensive public organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 292–317. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244894>
- Darmawan, A. K., & Satrya, I. Gst. B. H. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Karyawan. 7(5), 2508–2537. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i05.p09>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dewi, N. P., Satriawan, B., Yanti, S., Faizah, A., & Gunawan, D. (2019). Evaluasi Kinerja Organisasi Sektor Publik. Tohar Media.
- Ghozali, Imam, & Latan, H. (2015). Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan. Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. BP Undip.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Huzain, H. (2021). Pengelolaan Sumber Daya Manusia.
- Iskandar, I., Hutagalung, D. J., & Adawiyah, R. (2019). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Case Study on Employee of Local Water Company “Tirta Mahakam” Kutai Kartanegara Indonesia. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(3), 236. <https://doi.org/10.26418/jebik.v8i3.35001>
- Lee, G. (2024). Antecedents of innovative behavior in public organizations. *Frontiers in Psychology*, 15, 11170709. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378217>
- Mahardika, A. P., Fibriyani, V., & Wahyuni, H. (2024). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Bri Unit Wonorejo Dan Grati Pasuruan. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 7. <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>

- Makena, J. E. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Pembelajaran Organisasi Dan Inovasi Pada Hotel Prama Sanur Beach Bali. *Jagadhita: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(2), 76–88. <https://doi.org/10.22225/jj.4.2.135.76-88>
- Malau, M. K. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sansyu Precision Batam Skripsi.
- Maulana, M. F. (2020). Pengaruh Knowledge Sharing, Organizational Citizenship Behavior (Ocb), Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Prima Karya Sarana Sejahtera). Universitas Mercu Buana.
- Noviandari, H., & Kawakib, J. (2016). Teknik Cognitive Restructuring Untuk Meningkatkan Self Efficacy Belajar Siswa. *Jurnal Psikologi*, 3.
- Novita, L., & Khoiri, M. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt Duta Multi Karya.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Rachmad, Y. E., Afriyadi, H., & Kertati, I. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Sriwardiningsing, E., & Chaerunnisa, G. (2019). Pengaruh Inovasi, Kepemimpinan Visioner, Dan Networking Pada Organizational Citizenshipbehavior Pegawai Negeri. *Jurnal Manajemen*, 2, 155–166.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sultan, S., & Tareen, N. (2014). Examining the Effect of Self Efficacy on Employees' Performance through Cultural Intelligence. In *J. Asian Dev. Stud* (Vol. 3, Issue 2).
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Tontoli, F., Kojo, C., & Sendow, G. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang Daerah Bolaang Mongodow Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1557–1566.
- Wanih, M., & Iqbal, M. (2020). The Effect Of Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Motivation To Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Teachers In Sman 9 Tangerang. 2(1). <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Waskito, W., & Wulandari, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 24(1), 23. <https://doi.org/10.33370/jpw.v24i1.772>