



Work Ethic and Employee Performance: The Mediating Role of Innovative Work Behavior and the Moderating Role of Organizational Citizenship Behavior

Savira Erens Rahmadina^{1*}, Adya Hermawati², Survival³

^{1,2,3} Universitas Widya Gama Malang, Indonesia

*Penulis Korespondensi: erenssavira@gmail.com

Abstract: This study aims to analyze the influence of work ethic on employee performance by including innovative work behavior as a mediating variable and organizational citizenship behavior (OCB) as a moderating variable. The study was conducted on Civil Servants at the Batu City Agriculture and Food Security Office using a quantitative explanatory approach. The entire population of 83 employees was used as respondents through a saturated sampling technique, so this study is expected to be able to describe the empirical conditions comprehensively. Quantitative data were collected through distributing questionnaires compiled based on research variable indicators and then analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method with the help of SmartPLS software version 4. The results of the analysis indicate that work ethic has a positive and significant influence on employee performance. In addition, work ethic is also proven to have a positive and significant influence on innovative work behavior. Further findings indicate that innovative work behavior acts as a partial mediating variable in the relationship between work ethic and employee performance, meaning that work ethic can improve performance both directly and through increasing innovative behavior. However, organizational citizenship behavior (OCB) is not proven to moderate the relationship between work ethic and employee performance. This indicates that the role of OCB in strengthening or weakening the influence of work ethic on performance is not yet significant in the context of the organization studied.

Keywords: Employee Performance; Innovative Work Behavior; Organizational Citizenship Behavior; SEM-PLS; Work Ethic.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai dengan memasukkan perilaku kerja inovatif sebagai variabel mediasi serta organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel moderasi. Penelitian dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kota Batu dengan menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori. Seluruh populasi yang berjumlah 83 pegawai dijadikan responden melalui teknik sampel jenuh, sehingga penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan kondisi empiris secara komprehensif. Data kuantitatif dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan indikator variabel penelitian dan selanjutnya dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Hasil analisis menunjukkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, etos kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Temuan selanjutnya menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara etos kerja dan kinerja pegawai, yang berarti etos kerja dapat meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun melalui peningkatan perilaku inovatif. Namun demikian, organizational citizenship behavior (OCB) tidak terbukti memoderasi hubungan antara etos kerja dan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa peran OCB dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh etos kerja terhadap kinerja belum signifikan dalam konteks organisasi yang diteliti.

Kata kunci : Etos Kerja; Kinerja Pegawai; Organizational Citizenship Behavior; Perilaku Kerja Inovatif; SEM-PLS.

1. LATAR BELAKANG

Dalam kerangka administrasi publik modern, kinerja institusi sektor publik dinilai berdasarkan prinsip akuntabilitas berorientasi hasil (performance-driven accountability) dan penciptaan public value (Moore, 1995). Namun, capaian Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kota Batu menunjukkan ketidaksesuaian antara tujuan strategis dan realisasi kinerja, yang tercermin dari fluktuasi produksi komoditas utama, seperti penurunan produksi tanaman

pangan sebesar 46,06% pada 2023 serta penurunan berkelanjutan produksi perikanan dan telur. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sistem insentif, pengukuran, dan manajemen kinerja internal belum sepenuhnya terintegrasi dengan tujuan organisasi. Sejalan dengan tantangan reformasi birokrasi di Indonesia, birokrasi masih cenderung berorientasi prosedural (input-based) dibandingkan hasil (output-based), sehingga kegagalan adaptasi, inovasi, dan problem-solving pegawai dalam merespons kendala teknis maupun manajerial berdampak pada output yang tidak stabil (Prasojo, 2018).

Kinerja pegawai merupakan indikator sentral dalam pengelolaan sumber daya manusia sektor publik karena menentukan efektivitas pencapaian tujuan organisasi (Hermawati et al., 2019; Hermawati et al., 2020). Kinerja dipahami sebagai hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi individu (Robbins, 2003), serta diukur melalui dimensi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efisiensi pelaksanaan kerja (Mangkunegara, 2017; Bernardin & Russel, 2013). Data capaian kinerja menunjukkan bahwa meskipun skor Pola Pangan Harapan (PPH) Ketersediaan meningkat dari 80,89% (2022) menjadi 81,99% (2024) dan PPH Konsumsi naik dari 82,80% menjadi 84,83% pada periode yang sama, produksi lokal sejumlah komoditas strategis masih berfluktuasi tajam. Kondisi ini memperkuat indikasi adanya permasalahan kinerja pegawai dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program, sehingga kinerja internal organisasi menjadi faktor krusial yang perlu dikaji lebih mendalam.

Berdasarkan data capaian kinerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kota Batu periode 2022–2024, permasalahan utama yang terlihat adalah ketidakstabilan produksi di berbagai sektor, meskipun ketersediaan dan konsumsi pangan menunjukkan tren positif. Produksi tanaman pangan anjlok sebesar 46,06% pada 2023 sebelum kembali meningkat, sementara produksi tanaman hias turun hampir 50% pada 2024. Selain itu, beberapa komoditas strategis seperti telur, perikanan, dan hortikultura organik mengalami penurunan produksi yang konsisten. Kondisi ini mengindikasikan adanya persoalan mendasar dalam pengelolaan kinerja internal, serta ketergantungan pada pasokan luar daerah yang berpotensi melemahkan ketahanan pangan jangka panjang.

Fluktuasi produksi yang ekstrem tersebut mengarah pada dugaan lemahnya etos kerja pegawai, khususnya dalam aspek disiplin, tanggung jawab, dan inisiatif. Penurunan tajam produksi tanaman pangan, perikanan, dan komoditas organik mencerminkan rendahnya orientasi keberlanjutan serta keterbatasan kemampuan adaptasi pegawai dalam merespons permasalahan teknis dan manajerial di lapangan. Jika etos kerja dan perilaku kerja inovatif berbasis hasil tertanam kuat, maka upaya mitigasi dan penyesuaian akan dilakukan lebih cepat sehingga penurunan kinerja tidak terjadi secara drastis dan berulang. Hasil survei awal juga

menunjukkan bahwa ketidakstabilan kinerja tidak hanya dipengaruhi etos kerja dan perilaku inovatif, tetapi turut berkaitan dengan rendahnya *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai.

Secara konseptual, etos kerja dipahami sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan sikap terhadap pekerjaan yang tercermin dalam disiplin, tanggung jawab, inisiatif, dan dedikasi (Weber, 1958; Keraf, 2000; Sinamo, 2011; Anoraga, 2001). Etos kerja yang kuat mendorong munculnya perilaku kerja inovatif, yaitu upaya individu untuk menciptakan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru guna meningkatkan efektivitas kerja (De Jong & Den Hartog, 2010; Istanti et al., 2022). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mediasi perilaku inovatif (Jufrizen & Erika, 2021; Trang & Dotulong, 2023; Kamilasari et al., 2024; Supriadi et al., 2023), meskipun terdapat temuan kontradiktif yang menunjukkan pengaruh tidak langsung atau tidak signifikan dalam konteks tertentu (Firmansah et al., 2023; Swastika et al., 2025).

Organizational citizenship behavior (OCB) berperan penting dalam memperkuat efektivitas kinerja melalui perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan, dan berpartisipasi aktif dalam organisasi (Organ, 1988). OCB dapat berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara perilaku kerja inovatif dan kinerja, karena inovasi membutuhkan dukungan sosial, kolaborasi, dan iklim kerja yang kondusif (Hidayat, 2024; Hamdani, 2025). Namun, temuan empiris terkait peran OCB masih beragam, sehingga menciptakan kesenjangan penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menguji secara komprehensif pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai dengan mempertimbangkan peran mediasi perilaku kerja inovatif serta peran moderasi *organizational citizenship behavior* dalam konteks organisasi sektor publik.

2. KAJIAN TEORITIS

Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Etos kerja merefleksikan keyakinan positif pegawai tentang pentingnya kerja keras, disiplin, tanggung jawab, dan inisiatif sebagai dasar perilaku kerja yang efektif (Robbins & Judge, 2017). Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial, pegawai yang menghargai pekerjaannya akan membalas nilai tersebut dengan memberikan kontribusi kinerja yang lebih tinggi kepada organisasi. Kontribusi ini tidak hanya tercermin pada kinerja tugas berupa kualitas dan kuantitas hasil kerja, tetapi juga pada perilaku sukarela yang mendukung lingkungan kerja, seperti membantu rekan dan menjaga sikap positif (Borman & Motowidlo, 1993). Dengan

demikian, etos kerja berfungsi sebagai pendorong internal yang mendorong pegawai untuk bekerja melampaui standar minimum dan menghasilkan kinerja yang lebih optimal (Steers & Porter, 1991; Bernardin & Russell, 2013). Hipotesis 1. Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Etos Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Etos kerja mencerminkan keyakinan pegawai terhadap pentingnya kerja keras, disiplin, dan tanggung jawab yang berfungsi sebagai pendorong psikologis untuk menginvestasikan energi dan inisiatif lebih besar dalam pekerjaan (Steers & Porter, 1991). Dorongan internal ini mendorong pegawai untuk tidak hanya menjalankan tugas rutin, tetapi juga terlibat dalam perilaku kerja inovatif, yaitu proses menciptakan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang bernilai bagi organisasi (De Jong & Den Hartog, 2010). Dengan demikian, etos kerja menjadi fondasi yang membentuk sikap proaktif dan ketekunan pegawai dalam menghadapi tantangan, sehingga meningkatkan kecenderungan mereka untuk berperilaku inovatif. Hipotesis 2. Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Pegawai

Perilaku kerja inovatif merupakan proses aktif di mana pegawai menciptakan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang memberikan nilai tambah bagi pekerjaan dan organisasi (De Jong & Den Hartog, 2010). Implementasi ide-ide tersebut meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai, baik dalam kinerja tugas (kualitas dan kuantitas hasil kerja) maupun perilaku kewarganegaraan organisasi (Borman & Motowidlo, 1993). Dengan demikian, perilaku kerja inovatif berperan sebagai pendorong utama yang mentransformasi cara kerja menjadi lebih produktif dan berkualitas, sehingga meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Hipotesis 3. Perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai

Organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif melalui kontribusi sukarela yang melampaui tugas formal (Organ, 1988). Perilaku seperti altruism, conscientiousness, civic virtue, courtesy, dan sportsmanship meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi kebutuhan pengawasan, serta meminimalkan konflik interpersonal, sehingga sumber daya organisasi dapat difokuskan pada produktivitas dan pencapaian target (Podsakoff et al., 2000; Walz & Niehoff, 2000). Dengan terciptanya sinergi dan stabilitas kerja yang lebih baik, OCB tidak

hanya meningkatkan output individu, tetapi juga memperkuat kualitas layanan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan, sehingga berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hipotesis 4. Organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Perilaku Kerja Inovatif

Etos kerja mencerminkan keyakinan kuat pegawai terhadap pentingnya kerja keras, disiplin, dan tanggung jawab, yang membentuk dorongan internal untuk berinvestasi secara optimal dalam pekerjaan (Robbins & Judge, 2017; Steers & Porter, 1991). Dorongan ini mendorong pegawai untuk tidak hanya bekerja secara rutin, tetapi juga terlibat dalam perilaku kerja inovatif, mulai dari mencari peluang perbaikan, menciptakan ide, hingga mengimplementasikan solusi yang lebih efektif (De Jong & Den Hartog, 2010). Perilaku inovatif tersebut selanjutnya meningkatkan kinerja pegawai melalui perbaikan efisiensi, kualitas kerja, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Bernardin & Russell, 2013; Borman & Motowidlo, 1993). Dengan demikian, pengaruh etos kerja terhadap kinerja terjadi secara tidak langsung melalui perilaku kerja inovatif. Hipotesis 5. Perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Organizational Citizenship Behavior

Menurut Scott dan Bruce (1994), perilaku kerja inovatif merupakan proses bertahap yang mencakup identifikasi masalah, penciptaan ide, hingga implementasi solusi, sehingga berpotensi meningkatkan kinerja melalui cara kerja yang lebih efektif dan efisien. Namun, keberhasilan inovasi individu untuk menghasilkan kinerja nyata sangat bergantung pada dukungan lingkungan sosial kerja. Organizational citizenship behavior (OCB) berperan sebagai variabel moderasi yang menciptakan iklim kerja kooperatif dan suportif melalui perilaku sukarela seperti saling membantu, menjaga hubungan kerja, dan partisipasi aktif (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000). Tingkat OCB yang tinggi memungkinkan ide-ide inovatif didukung, diimplementasikan, dan disinergikan dengan tujuan organisasi, sedangkan OCB yang rendah berpotensi melemahkan pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja. Hipotesis 6. Organizational citizenship behavior memoderasi pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja pegawai, di mana pengaruh tersebut menjadi lebih kuat pada tingkat OCB yang tinggi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori (explanatory research) yang bertujuan untuk menguji hipotesis dan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel, termasuk hubungan langsung, mediasi, dan moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kota Batu dengan jumlah total 83 pegawai. Mengingat ukuran populasi yang relatif kecil (kurang dari 100), teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah nonprobability sampling dengan metode total sampling atau sampel jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian (Sugiyono, 2018). Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini sama dengan jumlah populasi, yaitu 83 responden, dan seluruhnya dilibatkan dalam pengumpulan data.

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner untuk mengukur variabel etos kerja, perilaku kerja inovatif, organizational citizenship behavior (OCB), dan kinerja pegawai. Kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan tertutup (close-ended) dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi yang meliputi informasi umum instansi, struktur organisasi, jumlah pegawai, serta dokumen resmi yang relevan untuk mendukung interpretasi hasil penelitian (Arikunto, 2010).

Analisis data dilakukan dengan dua perangkat lunak utama, yaitu SPSS dan SmartPLS versi 4. SPSS digunakan untuk menganalisis karakteristik responden dan statistik deskriptif, sedangkan SmartPLS digunakan untuk analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Analisis SEM-PLS dipilih karena sesuai untuk model penelitian dengan hubungan struktural yang kompleks, melibatkan variabel mediasi dan moderasi, serta efektif digunakan pada ukuran sampel relatif kecil dan tujuan prediktif (Ghozali, 2016).

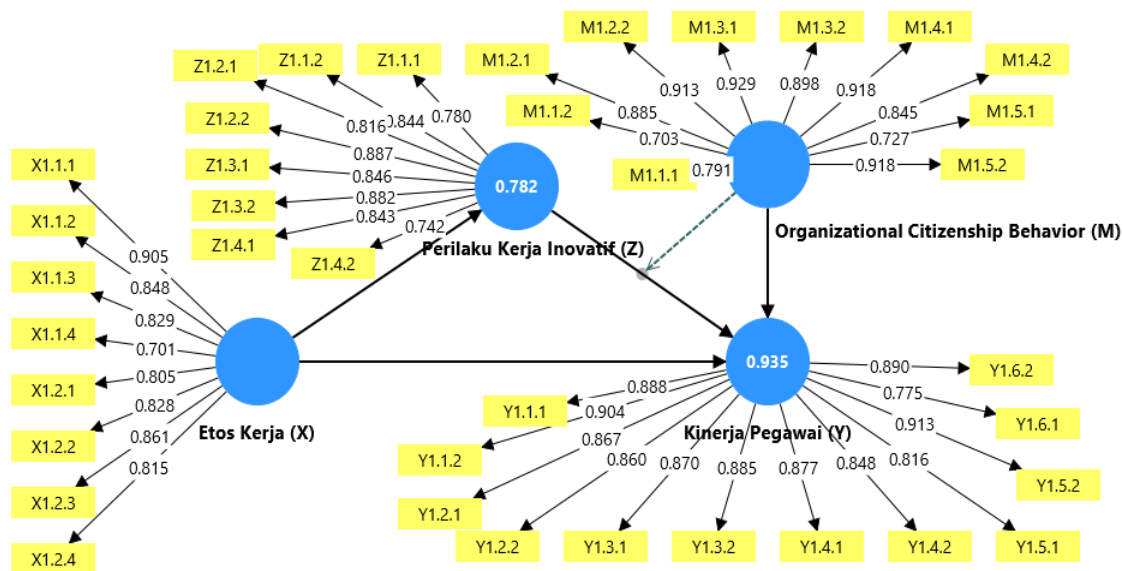
Pengujian model SEM-PLS dilakukan melalui evaluasi outer model dan inner model. Outer model diuji melalui validitas konvergen (loading factor, p-value, AVE) dan validitas diskriminan (cross loading), serta reliabilitas konstruk menggunakan composite reliability dan Cronbach's alpha. Inner model diuji dengan melihat nilai R-square, Q-square, dan koefisien jalur (path coefficient) untuk menilai kekuatan dan signifikansi hubungan antar konstruk laten. Selanjutnya, analisis mediasi dilakukan dengan menguji specific indirect effects menggunakan bootstrapping, sedangkan analisis moderasi dilakukan dengan menguji signifikansi variabel interaksi ($X \times M \rightarrow Y$) menggunakan pendekatan two-stage dalam SmartPLS, sehingga dapat diketahui apakah mediator dan moderator berperan secara penuh, parsial, atau kuasi dalam model penelitian (Hair et al., 2014; Sharma et al., 1981).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi terhadap model pengukuran (*measurement model*) dilakukan untuk menggambarkan hubungan antara blok indikator dengan variabel konstruk. Indikator-indikator tersebut perlu diuji reliabilitas yang terdiri dari uji realibilitas indikator dan uji internal consistency reliability. Sedangkan uji validitas terdiri dari uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan.



Gambar 1. Outer Model.

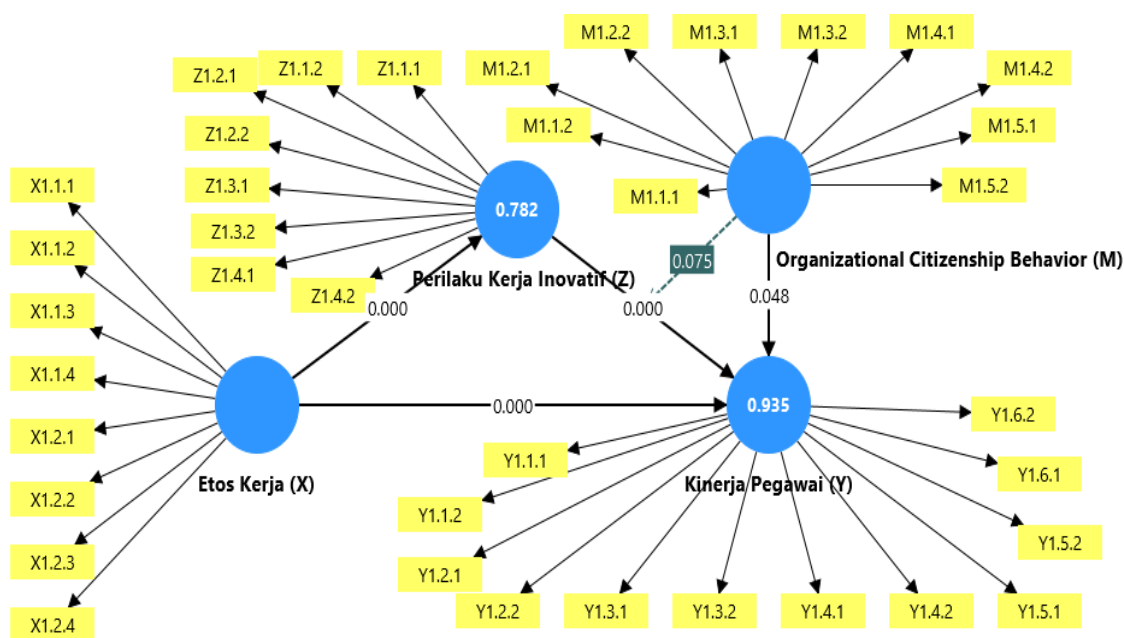
Hasil pengujian reliabilitas menggunakan alpha cronbach dan composite reliability menunjukkan bahwa semua variabel, yaitu Organizational Citizenship Behavior (M), etos kerja (X), kinerja pegawai (Y), dan perilaku kerja inovatif (Z), memiliki tingkat keandalan yang sangat tinggi. Nilai cronbach's alpha berkisar antara 0.933 hingga 0.970, sementara nilai composite reliability berada di rentang 0.937 hingga 0.971, yang mana seluruhnya jauh di atas batas penerimaan 0.70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan reliabel (andal) untuk mengukur konstruk yang dimaksud.

Hasil uji validitas konvergen melalui nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk empat variabel penelitian. Kriteria yang disyaratkan untuk validitas konvergen yang baik adalah nilai AVE harus lebih besar dari 0.50. Hasil menunjukkan bahwa semua variabel, yaitu Organizational Citizenship Behavior (0.733), kinerja pegawai (0.751), perilaku kerja inovatif (0.691), dan etos kerja (0.682), telah memenuhi kriteria ini. Dengan demikian, dapat

disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model memiliki validitas konvergen yang baik, yang berarti item-item kuesioner yang digunakan secara efektif mengukur konstruk laten yang seharusnya.

Evaluasi Model Struktural (*Structural Model*)

Evaluasi terhadap model struktural (structural model) dimaksudkan untuk untuk mengkonfirmasi sebuah faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. Structural model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara konstruk.



Gambar 2. Inner Model.

Hasil uji multikolinearitas (VIF) pada model struktural menunjukkan bahwa nilai VIF untuk semua variabel prediktor berada di bawah 10. Secara detail, nilai VIF untuk etos kerja (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Z) adalah 1.000, yang sangat rendah. Sementara itu, nilai VIF yang memprediksi kinerja pegawai (Y), organizational citizenship behavior (M) sebesar 8.743, etos kerja (X) sebesar 6.136, perilaku kerja inovatif (Z) sebesar 7.145, dan variabel interaksi (M x Z) sebesar 1.307, semuanya berada di bawah 10. Dengan demikian, berdasarkan kriteria ambang batas $VIF \leq 10$, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas yang serius di antara variabel-variabel independen dalam memprediksi kinerja pegawai (Y) maupun perilaku kerja inovatif (Z), dan model struktural dapat dilanjutkan untuk interpretasi koefisien jalur.

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan proporsi total variasi variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. Untuk kinerja pegawai (Y), nilai R^2 sebesar 0.935 berarti bahwa 93.5% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan secara simultan oleh variabel-variabel

prediktor (organizational citizenship behavior, etos kerja, perilaku kerja inovatif, dan variabel interaksi), sementara sisanya (6.5%) dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, untuk perilaku kerja inovatif (Z), nilai R² sebesar 0.782 menunjukkan bahwa 78.2% variasi dalam perilaku kerja inovatif dijelaskan oleh variabel prediktornya (etos kerja), dengan 21.8% dijelaskan oleh faktor lain. Secara keseluruhan, kedua nilai R² ini dikategorikan kuat (substantial), menandakan kemampuan prediktif model yang sangat baik.

Hasil uji *Q-square test* menunjukkan nilai Q-Square sebesar 0.986. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 98.6%. Sedangkan sisanya sebesar 1.4% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki goodness of fit yang baik.

Hasil uji effect size (f^2) menunjukkan besaran pengaruh setiap variabel prediktor terhadap variabel dependen. Terhadap kinerja pegawai (Y), pengaruh perilaku kerja inovatif (Z) ($f^2 = 0.229$) dan etos kerja (X) ($f^2 = 0.214$) dikategorikan memiliki pengaruh sedang (di atas 0.15), menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap R² kinerja pegawai. Pengaruh organizational citizenship behavior (M) ($f^2 = 0.093$) memiliki pengaruh kecil (di atas 0.02 tetapi di bawah 0.15), sementara variabel interaksi (M x Z) ($f^2 = 0.054$) juga tergolong pengaruh kecil. Selanjutnya, terhadap perilaku kerja inovatif (Z), variabel etos kerja (X) menunjukkan pengaruh yang sangat besar ($f^2 = 3.580$), jauh melampaui ambang batas 0.35, mengindikasikan bahwa etos kerja memberikan kontribusi yang luar biasa kuat terhadap keragaman perilaku kerja inovatif.

Path Coefficient

Pengukuran path coefficients untuk melihat kekuatan hubungan antar konstruk.

Tabel 1. Path Coefficients.

<i>Path</i>	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>
Etos Kerja (X) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.293	0.282	0.076
Etos Kerja (X) -> Perilaku Kerja Inovatif (Z)	0.884	0.886	0.022
Perilaku Kerja Inovatif (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.426	0.414	0.113
Organizational Citizenship Behavior (M) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.290	0.313	0.147
Organizational Citizenship Behavior (M) x Perilaku Kerja Inovatif (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.073	0.078	0.041

Sumber: Data primer diolah (2025).

Pengujian Hipotesis

Prosedur bootstrapping pada SmartPLS menghasilkan nilai T-statistic untuk setiap jalur hubungan yang digunakan untuk menguji hipotesis. Nilai T-statistic tersebut akan dibandingkan dengan nilai t-tabel. Penelitian yang menggunakan tingkat kepercayaan 95% sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan (α) = 5% = 0.05, nilai nilai t-tabelnya adalah 1.96.

Tabel 2. Pengujian Hipotesis.

<i>Path</i>	<i>T statistics</i> (O/STDEV)	<i>P values</i>
Etos Kerja (X) -> Kinerja Pegawai (Y)	3.859	0.000
Etos Kerja (X) -> Perilaku Kerja Inovatif (Z)	40.448	0.000
Perilaku Kerja Inovatif (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	3.765	0.000
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (M) -> Kinerja Pegawai (Y)	1.974	0.048
Etos Kerja (X) -> Perilaku Kerja Inovatif (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	3.715	0.000
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (M) x Perilaku Kerja Inovatif (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	1.782	0.075

Sumber: Data primer diolah (2025).

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan nilai P-value adalah 0.000 (< 0.05) dan T-statistic adalah 3.859 (> 1.96). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari etos kerja terhadap kinerja pegawai. pengujian hipotesis 2 menunjukkan nilai P-value adalah 0.000 (< 0.05) dan T-statistic adalah 40.448 (> 1.96). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung yang sangat signifikan dari etos kerja terhadap perilaku kerja inovatif. pengujian hipotesis 3 menunjukkan nilai P-value adalah 0.000 (< 0.05) dan T-statistic adalah 3.765 (> 1.96). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari perilaku kerja inovatif terhadap kinerja pegawai. pengujian hipotesis 4 menunjukkan nilai P-value adalah 0.048 (< 0.05) dan T-statistic adalah 1.974 (> 1.96). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai. pengujian hipotesis 5 menunjukkan nilai P-value adalah 0.000 (< 0.05) dan T-statistic adalah 3.715 (> 1.96). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Artinya perilaku kerja inovatif signifikan memediasi hubungan antara etos kerja dan kinerja pegawai. pengujian hipotesis 6 menunjukkan nilai P-value adalah 0.075 (> 0.05) dan T-statistic adalah 1.782 (< 1.96). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ditolak. Artinya *organizational citizenship behavior* tidak signifikan memoderasi hubungan antara perilaku kerja inovatif dan kinerja pegawai.

Analisis Klasifikasi Mediasi

Penjelasan klasifikasi mediasi (full atau partial) pada Hipotesis 5 ($X \rightarrow Z \rightarrow Y$) ditentukan dengan melihat signifikansi jalur langsung $X \rightarrow Y$ setelah variabel mediator Z (perilaku kerja inovatif) dimasukkan ke dalam model struktural. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada langkah sebelumnya, jalur langsung etos kerja (X) \rightarrow kinerja pegawai (Y) memiliki P-value sebesar 0.000 ($P < 0.05$). Karena jalur langsung ini tetap signifikan setelah variabel mediator dimasukkan, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara etos kerja dan kinerja pegawai terjadi melalui mediasi sebagian (partial mediation). Artinya, etos kerja memengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui perilaku kerja inovatif.

Analisis Klasifikasi Moderasi

Klasifikasi moderasi untuk hubungan antara perilaku kerja inovatif dan kinerja pegawai dengan organizational citizenship behavior sebagai moderator adalah moderasi homologizer (homologizer moderation). Hal ini terjadi karena jalur langsung dari perilaku kerja inovatif terhadap kinerja pegawai ($Z \rightarrow Y$) terbukti signifikan (P-value 0.000), namun jalur interaksi (pengaruh moderasi organizational citizenship behavior) ($M \times Z \rightarrow Y$) terbukti tidak signifikan (P-value $0.075 > 0.05$). Dalam konteks moderasi homologizer, variabel organizational citizenship behavior (M) tidak berfungsi sebagai moderator sejati karena tidak secara signifikan mengubah (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara perilaku kerja inovatif dan kinerja pegawai. Meskipun demikian, variabel organizational citizenship behavior (M) itu sendiri memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), namun pengaruhnya sebagai faktor pengubah hubungan ($Z \rightarrow Y$) tidak terbukti secara statistik.

Pembahasan

Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis (H1) yang menguji pengaruh langsung etos kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan etos kerja pegawai terbukti secara signifikan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jufrizen & Erika (2021) serta Trang & Dotulong (2023) yang sama-sama menyimpulkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil ini kontradiktif dengan temuan Swastika et al. (2025) yang menyatakan bahwa etos kerja tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, menegaskan adanya variasi hasil penelitian berdasarkan konteks dan sampel yang digunakan.

Hasil penelitian yang membuktikan adanya pengaruh signifikan etos kerja terhadap kinerja pegawai memiliki relevansi kuat dengan konsep manajemen sumber daya manusia. Etos kerja merujuk pada seperangkat nilai, sikap, dan kebiasaan yang melekat pada individu terkait cara mereka bekerja (Supriadi et al., 2023). Ketika pegawai memiliki etos kerja yang tinggi, tercermin dari keterlibatan kerja dan dorongan berprestasi yang kuat, mereka cenderung menunjukkan inisiatif, bertanggung jawab, dan fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan dorongan intrinsik ini secara langsung memengaruhi kualitas, kuantitas, dan efektivitas hasil kerja, sehingga secara alami akan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan (Kamilasari et al., 2024).

Kinerja pegawai tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari proses dan sikap yang dilakukan. Pegawai dengan etos kerja yang baik memandang pekerjaan sebagai sebuah panggilan atau tanggung jawab moral, bukan sekadar tugas yang harus diselesaikan (Trang & Dotulong, 2023). Cara pandang ini mendorong konsistensi, disiplin, dan dedikasi dalam menjalankan tugas harian. Konsistensi dalam menunjukkan perilaku kerja yang positif inilah yang menjadi fondasi bagi terciptanya kinerja yang stabil dan optimal, sejalan dengan dimensi timeliness dan quality pada kinerja pegawai.

Dalam konteks manajemen organisasi, etos kerja seringkali dianggap sebagai modal non-fisik terpenting. Menurut beberapa ahli, etos kerja yang kuat merupakan prasyarat mutlak bagi organisasi yang ingin mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang. Dengan etos kerja yang memadai, pegawai tidak hanya melakukan apa yang diminta, tetapi berupaya melampaui ekspektasi (*achievement drive*), yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan produktivitas dan efektivitas biaya (*cost-effectiveness*) bagi organisasi. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan etos kerja melalui pelatihan nilai dan budaya menjadi langkah strategis bagi manajemen untuk memastikan kesinambungan kinerja pegawai yang unggul (Wonda, 2024).

Pengaruh Etos Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil uji hipotesis menunjukkan temuan yang sangat kuat dan signifikan, di mana hipotesis 2 yang menyatakan adanya pengaruh positif etos kerja terhadap perilaku kerja inovatif diterima. Temuan ini secara konsisten sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ni'matusholikha (2021) dan Trang & Dotulong (2023) yang sama-sama menemukan bahwa etos kerja (termasuk Etos Kerja Islami) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam mendorong lahirnya perilaku kerja inovatif. Meskipun demikian, temuan ini bertentangan dengan Firmansah et al. (2023) yang tidak menemukan adanya pengaruh etos kerja Islami terhadap perilaku kerja inovatif, namun dalam konteks penelitian ini, dapat

disimpulkan bahwa tingginya nilai-T dan nilai-P yang sangat kecil mengukuhkan bahwa semakin baik etos kerja yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku inovatif.

Pengaruh positif dan signifikan etos kerja terhadap perilaku kerja inovatif yang ditemukan dalam penelitian ini memiliki dasar teoretis yang kuat. Etos kerja pada dasarnya merupakan keyakinan yang fundamental tentang kerja, yang mencakup nilai-nilai seperti kerja keras, disiplin, orientasi pencapaian, dan dedikasi, yang mana nilai-nilai ini merupakan prasyarat penting bagi kreativitas dan inovasi (Luthans, 2011). Ketika seorang pegawai memiliki etos kerja yang tinggi, mereka akan memiliki motivasi internal dan dorongan berprestasi yang lebih kuat, sehingga mereka tidak hanya puas dengan kinerja rutin, tetapi terdorong untuk mencari solusi baru, berani mengambil risiko yang terukur, dan gigih dalam merealisasikan ide-ide yang belum teruji, yang merupakan inti dari perilaku inovatif (Amabile, 1996).

Temuan ini juga memperkuat pemahaman bahwa etos kerja berfungsi sebagai starting engine bagi perilaku kreatif. Etos kerja yang menanamkan nilai keterlibatan kerja yang tinggi memastikan bahwa pegawai merasakan tanggung jawab yang mendalam terhadap tugas mereka, yang pada gilirannya membuat mereka lebih termotivasi untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah dengan cara-cara baru. Dalam perspektif psikologi industri, etos kerja tinggi menghasilkan self-efficacy yang lebih baik, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk mencapai hasil tertentu (Bandura, 1997). Self-efficacy ini sangat penting dalam inovasi, karena proses inovasi sering kali dihadapkan pada kegagalan dan ketidakpastian; dengan etos kerja yang kuat, pegawai memiliki ketahanan mental untuk terus menciptakan ide, mengatasi hambatan dalam realisasi ide, dan gigih dalam promosi ide meskipun menghadapi resistensi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa etos kerja bukanlah sekadar faktor pendorong kinerja rutin, tetapi merupakan fondasi budaya yang memungkinkan inovasi berkembang. Organisasi yang berhasil menanamkan etos kerja yang kuat, yang ditandai dengan dorongan berprestasi dan keterlibatan kerja optimal, secara efektif sedang membangun lingkungan yang kondusif bagi munculnya inisiatif dan ide-ide baru dari bawah ke atas. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan etos kerja, misalnya melalui program leadership yang berfokus pada pembangunan achievement drive, akan secara langsung berkontribusi pada peningkatan kapabilitas organisasi dalam berinovasi dan menjaga daya saing di pasar yang dinamis (Drucker, 2007).

Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan temuan yang sangat kuat dan signifikan, di mana hipotesis H3 yang menyatakan adanya pengaruh positif perilaku kerja inovatif terhadap kinerja pegawai diterima. Temuan empiris ini secara konsisten sejalan dengan sebagian besar penelitian terdahulu, termasuk hasil yang dilaporkan oleh Hanan et al. (2024), Trang & Dotulong (2023), Kamilasari et al. (2024), dan Supriadi et al. (2023), yang semuanya mengkonfirmasi bahwa perilaku kerja inovatif merupakan prediktor penting yang secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun demikian, hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan Loi (2024) yang menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, namun dalam konteks penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa inisiatif pegawai dalam menghasilkan, mempromosikan, dan merealisasikan ide-ide baru merupakan faktor pendorong utama dalam pencapaian kinerja pegawai yang lebih tinggi, khususnya dalam peningkatan kualitas dan efisiensi pekerjaan.

Pengaruh positif dan signifikan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja pegawai sejalan dengan prinsip inti dari manajemen kinerja modern. Perilaku inovatif, yang mencakup tahapan penciptaan ide, promosi ide, dan realisasi ide, secara langsung memberikan nilai tambah pada dimensi kinerja, terutama kualitas dan efektivitas biaya (Y1.1 dan Y1.4). Menurut Scott & Bruce (1994), inovasi adalah proses multi-tahap yang tidak hanya menghasilkan ide, tetapi juga menerapkannya untuk menghasilkan manfaat, dan manfaat tersebut pada dasarnya adalah peningkatan kinerja, baik dalam hal efisiensi operasional, kualitas produk atau layanan, maupun efektivitas tim. Kinerja ditingkatkan karena pegawai inovatif tidak hanya menyelesaikan tugas secara rutin, tetapi juga secara proaktif mencari cara-cara baru untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.

Lebih lanjut, dalam konteks kinerja pegawai yang ditinjau dari aspek kebutuhan pengawasan (Y1.5), pegawai dengan perilaku inovatif yang kuat cenderung memerlukan pengawasan yang minimal (nilai mean tinggi) karena mereka memiliki self-management dan self-direction yang tinggi. Amabile (1996) menyatakan bahwa inovasi didorong oleh motivasi intrinsik dan otonomi. Pegawai yang inovatif akan mengambil inisiatif untuk memecahkan masalah tanpa menunggu instruksi, secara otomatis mengurangi beban pengawasan manajerial, dan secara langsung berkontribusi pada efisiensi manajerial organisasi. Selain itu, realisasi ide yang dominan (Z1.3) menunjukkan bahwa ide-ide tersebut berhasil diintegrasikan ke dalam proses kerja, yang merupakan bentuk nyata dari peningkatan kinerja.

Oleh karena itu, temuan ini memperkuat pandangan bahwa inovasi harus diperlakukan sebagai dimensi kinerja itu sendiri, bukan hanya outcome dari kinerja. Drucker (2007) menegaskan bahwa tujuan dasar setiap bisnis adalah inovasi dan pemasaran; inovasi yang

dilakukan oleh pegawai adalah motor penggerak utama untuk mencapai tujuan ini. Ketika pegawai berhasil merealisasikan ide-ide, mereka secara langsung meningkatkan Kualitas produk atau layanan dan ketepatan waktu (Y1.3) melalui proses kerja yang lebih efisien. Dengan demikian, investasi organisasi dalam mendorong perilaku kerja inovatif adalah strategi yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang melalui peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa organizational citizenship behavior memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wonda (2024) yang menemukan bahwa organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencapaian kinerja karyawan. Adanya perilaku organizational citizenship behavior, seperti altruism (altruisme/menolong), conscientiousness (ketelitian/ketaatan), sportsmanship (sportivitas), courtesy (sopan santun), dan civic virtue (kebajikan kewargaan) tampaknya dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian Ambarita & Ario (2025) yang tidak menemukan adanya pengaruh signifikan dari organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian dari kedua peneliti tersebut menunjukkan adanya variasi temuan dalam literatur yang mungkin disebabkan oleh konteks, budaya, atau karakteristik responden yang berbeda.

Hubungan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh Organ (1988), yang menurutnya OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karena perilaku ini berfungsi sebagai stimulan yang melancarkan fungsi sosial dan teknis dalam organisasi. Ketika pegawai menunjukkan perilaku extra-role seperti membantu rekan kerja (altruism) atau mematuhi aturan tanpa pengawasan ketat (conscientiousness), efisiensi operasional akan meningkat secara signifikan. Secara konseptual, OCB memungkinkan sumber daya organisasi yang terbatas untuk dialokasikan kembali dari tugas pemeliharaan atau pengawasan ke tugas-tugas yang lebih produktif, sehingga secara langsung meningkatkan output kinerja individu maupun kelompok.

Selanjutnya, Podsakoff et al. (2000) menjelaskan bahwa OCB meningkatkan kinerja dengan cara menciptakan modal sosial dan memperkuat kemampuan organisasi dalam beradaptasi. Pegawai yang memiliki civic virtue tinggi cenderung lebih peduli pada keberlangsungan organisasi dan memberikan saran-saran konstruktif yang meningkatkan efektivitas unit kerja. Dampaknya, OCB membantu koordinasi antarpegawai menjadi lebih fleksibel dan efektif. Lingkungan yang kooperatif ini meminimalkan hambatan interpersonal,

sehingga pegawai dapat fokus mencapai target kinerja tanpa terganggu oleh konflik atau ketidakpastian administratif yang tidak perlu.

Kemudian, Walz & Niehoff (2000) menekankan bahwa konsekuensi positif dari OCB terhadap kinerja sangat terlihat pada aspek kualitas dan kepuasan pelanggan, terutama di sektor jasa atau instansi publik. Perilaku sukarela untuk memberikan bantuan ekstra atau menjaga hubungan baik (courtesy) meningkatkan citra organisasi dan efisiensi biaya. Pegawai yang menunjukkan sportivitas tinggi tidak akan membebani organisasi dengan keluhan kecil, yang pada gilirannya menjaga stabilitas moral kerja. Secara keseluruhan, OCB bertindak sebagai faktor determinan yang memastikan bahwa setiap input kerja diubah menjadi kinerja yang maksimal melalui kolaborasi dan dedikasi yang melampaui standar formal.

Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Perilaku Kerja Inovatif

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh perilaku kerja inovatif. Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan peran mediasi signifikan dari perilaku kerja inovatif atau kapabilitas inovasi (Trang & Dotulong, 2023; Kamilasari et al., 2024; Supriadi et al., 2023). Hal ini memperkuat pandangan bahwa etos kerja, meskipun penting, tidak selalu berhubungan langsung dengan kinerja pegawai, melainkan harus diwujudkan terlebih dahulu melalui tindakan spesifik, yaitu perilaku kerja inovatif, untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang optimal. Temuan ini juga mendukung penelitian yang menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Jufrizen & Erika, 2021; Trang & Dotulong, 2023; Supriadi et al., 2023) dan menengahi hasil penelitian yang menemukan etos kerja tidak memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja (Swastika et al., 2025).

Perilaku kerja inovatif berperan sebagai mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana etos kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Secara teoretis, etos kerja merujuk pada seperangkat nilai dan keyakinan tentang pentingnya kerja keras dan dedikasi (Sinamo, 2011). Nilai-nilai ini, seperti disiplin dan tanggung jawab, memberikan motivasi intrinsik dan kejelasan arah kerja (Anoraga, 2001). Namun, nilai saja tidak cukup; ia harus diubah menjadi tindakan yang terukur dan memberikan nilai tambah, yaitu perilaku kerja inovatif (Shalley et al., 2004). Pegawai yang memiliki etos kerja tinggi cenderung memiliki keyakinan diri (self-efficacy) yang tinggi dan harapan hasil yang positif (outcome expectancies), sesuai dengan kerangka teori kognitif sosial (social cognitive theory) oleh Bandura (1997). Keyakinan inilah yang mendorong mereka untuk mengambil risiko, mencoba ide baru, dan menerapkan solusi inovatif, yang pada akhirnya secara positif dan signifikan berdampak pada peningkatan Kinerja Pegawai, sejalan dengan temuan Hanan et al. (2024).

Hubungan mediasi ini juga menunjukkan bahwa di lingkungan kerja modern, bekerja keras (aspek etos kerja) saja tidak lagi menjamin kinerja yang unggul tanpa adanya aspek kecerdasan kerja (inovasi). Ketika seorang pegawai dengan etos kerja tinggi (misalnya: rajin dan tekun) juga didorong untuk berpikir kreatif dan menghasilkan ide baru (perilaku kerja inovatif), output kinerjanya akan lebih optimal dibandingkan hanya sekadar menjalankan tugas rutin. Hasil ini mendukung penelitian Ni'matusholikha (2021) dan Trang & Dotulong (2023) yang menemukan etos kerja Islami memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif, meskipun ada pula penelitian yang menyanggah (Firmansah et al., 2023). Dalam konteks ini, etos kerja bertindak sebagai anteseden motivasional, menyediakan energi, disiplin, dan komitmen yang dibutuhkan untuk melewati hambatan dalam proses inovasi, mulai dari pencetus ide hingga implementasinya, yang merupakan prasyarat mutlak untuk kinerja yang lebih tinggi.

Perilaku kerja inovatif terbukti menjadi jembatan kausal yang signifikan, fokus manajemen harus mencakup pelatihan kreativitas, pemberian otonomi kerja, dan dukungan organisasi (Wonda, 2024), agar energi yang dihasilkan oleh etos kerja tinggi disalurkan secara produktif. Dengan demikian, perilaku kerja inovatif tidak hanya sekadar pelengkap, tetapi merupakan variabel mediator kunci yang mengubah komitmen nilai (etos kerja) menjadi hasil tindakan nyata yang berkontribusi pada kinerja organisasi (Supriadi et al., 2023), sekaligus menjelaskan variasi hasil penelitian terdahulu yang tidak konsisten mengenai hubungan langsung etos kerja terhadap kinerja.

Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Organizational Citizenship Behavior

Hasil uji hipotesis moderasi menunjukkan bahwa organizational citizenship behavior tidak terbukti memoderasi pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menyanggah hasil penelitian terdahulu seperti Hamdani (2025) dan Hidayat (2024) yang justru menemukan peran moderasi positif dan signifikan dari organizational citizenship behavior, di mana organizational citizenship behavior memperkuat hubungan antara inovasi dan kinerja.

Penolakan terhadap hipotesis moderasi menunjukkan bahwa, terlepas dari tingkat organizational citizenship behavior, perilaku kerja inovatif tetap memiliki pengaruhnya sendiri terhadap kinerja pegawai, dan organizational citizenship behavior tidak secara signifikan meningkatkan atau melemahkan hubungan tersebut. Menurut Podsakoff et al. (2000), kegagalan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel moderasi dapat terjadi jika perilaku sukarela tersebut dianggap sebagai beban tambahan (citizenship fatigue) daripada

dukungan operasional. Dalam konteks ini, perilaku inovatif yang menuntut fokus dan energi tinggi mungkin tidak mendapatkan penguatan dari OCB apabila pegawai merasa kelelahan akibat terlalu banyak membantu rekan kerja atau terlalu aktif dalam urusan organisasi. Kondisi ini menyebabkan kontribusi OCB tidak mampu memperkuat hubungan antara inovasi dan kinerja, karena sumber daya kognitif pegawai sudah terkuras untuk tugas-tugas di luar deskripsi pekerjaan utama, sehingga inovasi yang dilakukan tidak bertransformasi menjadi peningkatan kinerja yang nyata.

Selanjutnya, Organ (1988) dalam pengembangan teorinya mengisyaratkan bahwa efektivitas OCB sangat bergantung pada relevansi dimensi perilaku tersebut terhadap tugas inti. Jika dimensi OCB yang menonjol di sebuah instansi (seperti *courtesy* atau *sportsmanship*) tidak bersinggungan langsung dengan kebutuhan implementasi inovasi teknis, maka OCB hanya akan berfungsi sebagai penjaga harmoni sosial tanpa memberikan daya dorong pada hasil kerja yang inovatif. Hal ini menjelaskan mengapa secara statistik OCB mungkin tidak menunjukkan peran moderasi; harmoni sosial yang tercipta lewat OCB mungkin membuat lingkungan kerja nyaman, namun tidak secara otomatis memfasilitasi atau mempercepat keberhasilan penerapan ide-ide baru menjadi kinerja individu.

Ditinjau dari pendapat Scott & Bruce (1994), perilaku kerja inovatif memerlukan dukungan sistemik dan struktural yang lebih kuat daripada sekadar dukungan perilaku sukarela antar rekan kerja. Kegagalan moderasi OCB menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti ketersediaan sumber daya teknis, otonomi kerja, dan dukungan langsung dari atasan jauh lebih menentukan keberhasilan inovasi terhadap kinerja dibandingkan dengan perilaku membantu dari sesama rekan. Dalam situasi di mana sistem organisasi sudah sangat kaku atau birokratis, perilaku kewarganegaraan yang baik dari pegawai tidak akan cukup kuat untuk menjadi determinan yang mampu mengubah perilaku inovatif menjadi capaian kinerja yang signifikan secara statistik.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis, penelitian ini menyimpulkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui perilaku kerja inovatif. Etos kerja juga terbukti menjadi pendorong utama munculnya perilaku kerja inovatif, yang pada gilirannya berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, menunjukkan pentingnya kontribusi sukarela di luar tugas formal dalam mendukung efektivitas

kerja organisasi. Namun demikian, perilaku kerja inovatif hanya berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara etos kerja dan kinerja, sementara OCB tidak terbukti memoderasi pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa keberhasilan inovasi dalam meningkatkan kinerja lebih dipengaruhi oleh faktor teknis dan dukungan struktural organisasi dibandingkan oleh perilaku sukarela antarpegawai.

Saran

Mendasarkan pada temuan penelitian, implikasi praktis terutama diarahkan pada penguatan pengelolaan sumber daya manusia, yaitu dengan memprioritaskan pengembangan etos kerja melalui pelatihan dan pembentukan budaya organisasi yang menekankan nilai disiplin, komitmen, dan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Selain itu, karena perilaku kerja inovatif terbukti menjadi mediator penting antara etos kerja dan kinerja, organisasi perlu menciptakan iklim kerja yang aman secara psikologis dengan menyediakan ruang bereksperimen, toleransi terhadap kegagalan, serta sistem penghargaan atas ide yang diimplementasikan. Meskipun organizational citizenship behavior berpengaruh langsung terhadap kinerja namun tidak berperan sebagai moderator, manajemen disarankan membentuk tim atau task force formal untuk setiap proyek inovasi dan memastikan dukungan anggaran serta fasilitas teknologi yang memadai, sehingga inovasi tidak hanya bergantung pada perilaku sukarela, tetapi ditopang oleh struktur dan sumber daya organisasi yang jelas.

DAFTAR REFERENSI

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Anoraga, P. (2001). *Psikologi kerja*. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human resource management: An experiential approach* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include contextual performance: The role of employee personality and job knowledge. *Advances in Organizational Development and Job Design*, 3, 71–98.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Drucker, P. F. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Firmansah, Y., Azhar, M., Sarker, M. A. R., Yudha, A. T. R. C., & Syahrudin, S. (2023). Promoting innovative work behavior: Investigating the role of Islamic work ethic. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 6(1), 1–23.

- Ghozali, I. (2016). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hamdani, A. B. N. (2025). *Pengaruh budaya kerja Islami, lingkungan kerja, dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel moderating (Studi pada karyawan BTPN Syariah KC Semarang)* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Salatiga].
- Hanan, Z., Dalimunthe, R. F., & Absah, Y. (2024). The influence of employee engagement and self-efficacy on employee performance through innovative work behavior at PT Asam Jawa Medan. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 3(8), 3947–3958. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i8.9898>
- Hermawati, A., Nurwati, N., Suhana, S., Machmuddah, Z., & Ali, S. (2020). Satisfaction, HR, and open innovation in the tourism sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), Article 182. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040182>
- Hermawati, A., Suci, R. P., Suhermin, & Survival. (2019). Biplot and cluster analysis of satisfaction level and the interest of MSMEs human resources of tourism sector in East Java to transglobal leadership, QWL, employee involvement, employee performance level, responsible marketing, and tourism sustainable competitiveness. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(8), 348–363.
- Hidayat, S. (2024). *Pengaruh budaya kerja Islami, motivasi kerja Islami, dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel moderating (Studi pada BPRS Artha Surya Barokah Semarang)* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Salatiga].
- Istanti, F., Hermawati, A., & Mas'ud, M. (2022). Analisis efek transformational leadership dan locus of control terhadap innovative work behavior melalui organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 3(2), 87–96. <https://doi.org/10.52300/jmso.v3i2.5514>
- Jufrizen, J., & Erika, V. (2021). The influence of work ethics, work engagement, and personality on employee performance. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration*, 1(1), 71–78. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v1i1.25>
- Kamilasari, T., Prahiawan, W., & Maria, V. (2024). The influence of motivation and work ethics on employee performance through work behavior as an intervening variable at PT Prima Land, Pandeglang Regency. *Indonesian Journal of Applied and Industrial Sciences*, 3(2), 219–234. <https://doi.org/10.55927/esa.v3i2.8506>
- Keraf, S. (2000). *Etika lingkungan hidup*. Kompas.
- Loi, S. (2024). The influence of innovative work behavior and job satisfaction on employee performance. *Review: Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 1(5), 142–146. <https://doi.org/10.59422/rjmss.v1i05.328>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (14th ed.). Remaja Rosdakarya.

- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Ni'matusholikha, R. N. A. (2021). *Pengaruh budaya organisasi terhadap innovative work behavior dimediasi oleh etos kerja Islami* [Skripsi tidak diterbitkan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang].
- 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>
- Prasojo, E. (2018). *Reformasi birokrasi dan kinerja pelayanan publik*. Yayasan Administrasi Publik.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- 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>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual factors on creativity: A review and implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 933–952. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291–300. <https://doi.org/10.1177/002224378101800303>
- Sinamo, J. H. (2011). *8 etos kerja profesional*. Institut Darma Mahardika.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supriadi, Mas'ud, M., & Daud, A. (2023). Pengaruh etos kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui peran kapabilitas inovasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Cash Flow*, 2(1), 324–335.
- Swastika, I. G., Kirana, K. C., & Septyarini, E. (2025). The influence of work ethic, work discipline, and communication on employee performance at the Yogyakarta Special Region Tourism Office. *Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology*, 6(1), 96–105. <https://doi.org/10.33122/ejeset.v6i1.430>
- Trang, I., & Dotulong, L. O. H. (2023). Innovative behavior as a mediating impact of work ethic in improving the performance of business actors in South Minahasa Regency in the era of global economic recession. *Society*, 11(2), 603–625. <https://doi.org/10.33019/society.v11i2.585>
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 301–319. <https://doi.org/10.1177/109634800002400301>
- Weber, M. (1958). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. Charles Scribner's Sons.

- Wonda, T. A. (2024). Examination of organizational citizenship behavior influence on employee performance attainment: An empirical investigation. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2418422>