



Prosiding Seminar Nasional Manajemen

Vol 3 (2) 2024: 1233-1251

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/index>

ISSN: 2830-7747; e-ISSN: 2830-5353



Kepemimpinan dan Perilaku Kerja Inovatif: Peran Mediasi Arus di Tempat Kerja dan Kepercayaan

¹Putri Alfiah, ²Tedi, ³Caca Dewi Handayani³

^{1,2,3}Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang

Corresponding author: e-mail: putrialfiah33@gmail.com

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p>Diterima April 2024 Disetujui Mei 2024 Diterbitkan Juni 2024</p> <hr/> <p>Kata Kunci:</p> <p>Bisnis digital, inovasi, kepemimpinan, praktik sumber daya manusia.</p>	<p>Lingkungan bisnis mendorong perusahaan untuk terus berinovasi dalam operasional sehari-hari guna mencapai dominasi pasar dan menyesuaikan diri dengan perubahan persyaratan lingkungan dan strategis. Perilaku Kerja Inovatif Karyawan (IWB) diperlukan untuk memberikan inovasi berkelanjutan bagi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Servant Leadership (SEL) terhadap IWB dengan peran mediasi Flow at Work (FAW) dan Trust (TR) antara hubungan SEL dan IWB. Berdasarkan temuan penelitian, sebagian besar karyawan di perusahaan bisnis digital percaya bahwa sifat kepemimpinan yang melayani atasan mereka dan keadaan arus yang melibatkan mereka sepenuhnya dalam pekerjaan berdampak pada kesediaan mereka untuk terlibat dalam perilaku inovatif. Telah ditunjukkan bahwa FAW secara parsial memediasi hubungan antara SEL dan IWB, SEL memainkan peran penting dalam meningkatkan IWB karyawan. Sementara itu, TR diketahui tidak memiliki peran mediasi dalam interaksi antara SEL dan IWB jika dilihat dari pengaruh tidak langsungnya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu manajer SDM di bisnis untuk lebih memahami cara mendorong aktivitas kreatif pekerja di tempat kerja.</p>
<p>Keywords:</p> <p>Digital business, innovation, self-reliance, and human resource practices.</p>	<p>ABSTRACT</p> <p><i>Businesses are encouraged by digital business environments to innovate constantly in their day-to-day operations in order to gain market domination and adapt to shifting strategic and environmental demands. Innovative Work Behavior from employees is required to supply the business with sustained innovation. The purpose of this study is to ascertain how Servant Leadership affects IWB and how Flow at Work (FAW) and Trust (TR) serve as mediators in the interaction between SEL and IWB. This study employed Structural Equation Modeling (SEM) as a method of data analysis together with a survey to collect data on 247 employees of digital firms. According to the research findings, most employees in digital business companies believe that their bosses' servant leadership traits and a state of flow that involves them fully in their work have an impact on their willingness to engage in innovative behavior. It has been demonstrated that FAW partially mediates the relationship between SEL and IWB, and that SEL plays a significant role in raising employee IWB. In the meantime, it is established that TR has no mediating role in the interaction between SEL and IWB when it comes to its indirect influence. It is anticipated that the results of this study will help HR managers at businesses better understand how to encourage workers' creative activity at work.</i></p>

PENDAHULUAN

Teknologi digital telah memberikan dampak besar bagi masyarakat dan dunia usaha di era digital dan revolusi industri 4.0. Diperkirakan 74% orang Indonesia aktif menggunakan Internet, menurut jajak pendapat data yang dilakukan pada tahun 2022 oleh perusahaan manajemen media sosial Hootsuite (We Are Social). Teknologi informasi mungkin muncul dari era digital (Daud et al., 2022). Menurut laporan East Ventures, Katadata Insight Center, dan PwC Indonesia bertajuk “East Ventures – Digital Competitiveness Index (EV-DCI) 2023,” daya saing digital di Indonesia masih terus meningkat, dengan skor EV-DCI tahun 2023 sebesar 38.5. Studi kasus ini menunjukkan bagaimana bisnis digital telah berkembang menjadi sebuah perusahaan yang berdampak signifikan terhadap kewirausahaan, yang mengarah pada pengembangan model dan kerangka kerja yang lebih mudah beradaptasi dan mudah diakses. Sejalan dengan hal tersebut, banyak bisnis saat ini beralih dari model bisnis konvensional ke strategi modern yang bergantung pada platform digital dalam konteks digitalisasi pemasaran, yang bertindak sebagai saluran perantara umum yang diadopsi oleh entitas bisnis di tengah gelombang transformasi digital (Daud et al., 2022).

Teknologi digital sebagian besar didorong oleh inovasi; ini bukan hanya tentang menggunakan logika dan rekayasa informasi untuk menjaga berbagai bagian bisnis tetap beroperasi. Untuk mencapai pertumbuhan perusahaan yang berkualitas tinggi, hal ini memerlukan penggunaan data untuk mendorong pengembangan, menyederhanakan keputusan, dan meningkatkan output (Yin & Yu, 2022). Oleh karena itu, akses terhadap informasi dan pengetahuan yang tepat akan sangat penting bagi keberhasilan perusahaan di era digital ini. Dalam menghadapi kompleksitas lingkungan yang semakin meningkat, organisasi harus beradaptasi agar dapat berkembang dan bertahan di tengah perubahan dalam domain bisnis, proses, dan teknologi mereka. Beberapa dekade terakhir telah terjadi percepatan yang signifikan dalam kemajuan teknologi dan inovasi komersial, sehingga semakin sulit untuk menciptakan model perusahaan yang dapat menawarkan profitabilitas berkelanjutan (Teece & Linden, 2017). Agar bisnis dapat menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi pasar dan taktik saingan, inovasi sangat penting (Devloo, Anseel, De Beuckelaer, & Feys, 2016). Sementara itu, inovasi di era digital tidak hanya terlihat pada barang yang dibeli dan dimanfaatkan masyarakat, namun juga dalam berbagai cara bisnis menghasilkan, mendistribusikan, dan mengubah nilai (Sorescu & Schreier, 2021). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar staf bisnis digital mendukung perilaku kreatif.

Upaya inovasi saat ini melibatkan setiap anggota angkatan kerja organisasi, dibandingkan dengan masa lalu ketika pencarian inovasi dilakukan oleh orang-orang cerdas atau beberapa eksekutif terpilih yang hadir selama pencarian kreasi (Khan, Mubarik, Ahmed, Islam, & Khan, 2021). Kreativitas karyawan merupakan faktor kunci dalam kapasitas inovasi organisasi karena kreativitas berfungsi sebagai dasar inovasi jangka panjang dan berkelanjutan (Bukhari & Bhutto, 2021). Tindakan individu yang disengaja untuk menerapkan dan/atau mengadaptasi konsep, hal, proses, dan prosedur baru pada suatu tugas, unit, atau organisasi disebut sebagai perilaku kerja inovatif (IWB) (De Jong & Den Hartog, 2008). IWB melibatkan pengembangan ide, metode, dan teknologi segar selain menilai dan mempraktikkan solusi kreatif untuk proses bisnis di domain industri tertentu (Sutardi, Nuryanti, Kumoro, Mariyanah, & Agistiawati, 2022). Sesuai dengan penelitian Khan, Mubarik, dan Islam pada tahun 2021, para peneliti telah melakukan penelitian metode baru untuk memajukan Perilaku Kerja Inovatif dengan meniru para praktisi di kalangan karyawan. Keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, kesepakatan psikologis, motivasi intrinsik, penghargaan, kepemimpinan, dan keadaan hubungan kerja hanyalah beberapa faktor yang ditunjukkan dalam literatur tentang

perilaku inovasi kerja (IWB) untuk mempengaruhi partisipasi karyawan dalam IWB (Afsar, Badir, & Khan, Person–job fit, Person–Organizational fit, dan perilaku kerja inovatif: Peran mediasi keyakinan inovasi, 2015).

Intinya, kepemimpinan mempunyai pengaruh yang besar terhadap bagaimana kreatifnya karyawan berperilaku dalam bekerja. Penelitian di lapangan menunjukkan bahwa filosofi kepemimpinan yang berbeda memiliki kemampuan untuk mendorong atau menghambat perilaku inovatif dan kreatif dalam organisasi. Hal ini memungkinkan untuk menunjukkan dengan tepat elemen penting kepemimpinan yang sangat mendorong perilaku kreatif (Bukhari & Bhutto, 2021). Perubahan adalah pendekatan kepemimpinan yang penting dalam manajemen mereka saat pekerja beralih dari era produktivitas menuju era inovasi (Lenka & Gupta, 2020). Daripada hanya memberi perintah, seorang pemimpin harus membimbing dan mendukung anggota staf saat mereka berpartisipasi dalam Perilaku Kerja Inovatif (IWB) (Khan, Mubarik, & Islam, 2021). . Berbeda dengan saran beberapa akademisi agar kepemimpinan transformasional digunakan untuk mempromosikan IWB (Afsar & Umrani, 2020), Pada abad kedua puluh satu, kepemimpinan yang melayani menjadi jenis kepemimpinan hubungan yang lebih signifikan (Khan, Mubarik, Ahmed, Islam, & Khan, 2021).

Berbeda dengan saran beberapa akademisi agar kepemimpinan transformasional digunakan untuk mempromosikan IWB (Afsar & Umrani, 2020), Pada abad kedua puluh satu, kepemimpinan yang melayani menjadi jenis kepemimpinan hubungan yang lebih signifikan (Khan, Mubarik, Ahmed, Islam, & Khan, 2021). Salah satu kesenjangan tersebut adalah proses yang menghubungkan IWB dengan kepemimpinan yang melayani inspirasi intrinsik (Su, Lyu, Chen, & Zhang, 2020), partisipasi kerja (Rasheed, Lodhi, & Habiba, 2016), dan kemandirian psikologis (Faraz, Mughal, Ahmed, Raza, & Iqbal, 2019) merupakan elemen motivasi yang dipekerjakan sebagai perantara antara kepemimpinan yang melayani dan IWB. Khan dkk. melakukan penyelidikan pertama terhadap peran alur kerja sebagai perantara antara IWB dan kepemimpinan yang melayani pada tahun 2021. Ketika seorang karyawan berada dalam kondisi mengalir di tempat kerja, yang ditentukan oleh motivasi intrinsik, mereka berpartisipasi penuh dalam tugas dan proses kerja tanpa memerlukan dorongan dari yang lain. Schermuly & Meyer (2020) menyatakan bahwa berada dalam arus memiliki "efek positif pada produktivitas dan inovasi di tempat kerja" dan meningkatkan sentimen efikasi diri.

Banyak pekerja percaya bahwa IWB mempunyai risiko yang lebih besar daripada sekedar tugas pekerjaan yang dinyatakan dengan jelas. Oleh karena itu, untuk mendukung kecenderungan perilaku inovatif ini, manajer perlu menciptakan mekanisme internal yang menumbuhkan suasana kepercayaan dan otonomi (Afsar, Badir, & Khan, 2015). Pekerja dengan kecenderungan kuat untuk berbagi pengetahuan dan komunikasi terbuka antara pemimpin satu sama lain menunjukkan rasa percaya, yang dapat mendorong praktik kerja yang lebih kreatif (Jain, 2023). Menurut Schaubroeck, Lam, dan Peng (2011), terdapat korelasi yang signifikan antara perilaku pemimpin dan kinerja tim. Sebagaimana dikemukakan oleh (Islam, Khan, & Mubarik, 2021). Salah satu hubungan sebab akibat antara kepemimpinan pelayan IWB adalah berkembangnya kepercayaan pada seorang pemimpin yang dihasilkan dari kepemimpinan yang berpusat pada karyawan. Penelitian ini mengevaluasi dampak kepemimpinan pelayan terhadap IWB karyawan melalui mediasi aliran dan kepercayaan di tempat kerja, sama seperti penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat memengaruhi staf untuk mendorong perilaku kerja inovatif. Selain itu, alur kerja dan kepercayaan memiliki efek unik pada hubungan antara kepemimpinan pekerja dan perilaku inovatif karyawan.

KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan yang melayani dan perilaku tempat kerja yang kreatif

Menurut studi empiris, pemimpin yang melayani memprioritaskan pemberian kesempatan kepada pengikutnya untuk mempelajari keterampilan dan informasi baru. Selain itu, mereka memberikan dukungan kepada individu dalam mencapai tujuan pribadi dengan memanfaatkan keterampilan dan kemampuan mereka (Gul, Tahir, & Batool, 2021). Menurut Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck, & Liden (2019), kepemimpinan yang melayani mengutamakan kepedulian terhadap orang lain di dalam dan di luar bisnis. Menurut Zeng & Xu (2020), pemimpin pelayan memprioritaskan pemberdayaan dan menciptakan peluang bagi pengikutnya. Seiring dengan pelayanan karyawan, kepemimpinan yang melayani melihat pembangunan masyarakat sebagai tujuan akhir, dan mencapai tujuan ini memerlukan keterlibatan staf (Greenleaf, 2002). Menurut Greenleaf (1977), pemimpin yang melayani pertama-tama berperan sebagai pelayan. Kemudian pilihan yang sadar akan mendorong seseorang untuk berkeinginan untuk memimpin.”

Perilaku kerja inovatif (IWB) mengacu pada perilaku yang berfokus pada penerapan perubahan, perolehan pengetahuan baru, pengembangan ide-ide baru, dan perbaikan proses kerja untuk meningkatkan kinerja di tempat kerja (De Jong & Den Hartog, 2008). Berbeda dengan kreativitas, IWB sengaja dirancang untuk memberikan beberapa manfaat. IWB menyertakan fitur praktis yang lebih beragam dan, diharapkan, akan memberikan hasil yang kreatif. Kreativitas memainkan peran penting dalam IWB, khususnya pada tahap awal inovasi, ketika tantangan atau kesenjangan kinerja teridentifikasi dan ide-ide baru berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan akan inovasi. (Barat, 2002).

Menurut pendapat Wu, Liden, Liao, dan Wayne (2021), pemimpin yang melayani menekankan kebutuhan karyawan, dan kepedulian nyata terhadap kesejahteraan staf menjadikan pemimpin yang melayani sebagai sumber perubahan yang dapat dipercaya, memungkinkan karyawan untuk lebih mudah menerima upaya perubahan perilaku. Kepemimpinan yang melayani menggunakan taktik dukungan kognitif dan sosial sebagai proses penting untuk mempromosikan staf IWB (Khan et al., 2021). Menurut Khan dkk. (2021), pemimpin yang melayani memberi sinyal kepada staf bahwa upaya mereka untuk berinovasi akan disambut dan diakui, bahkan jika mereka menghadapi kemunduran atau kegagalan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani meningkatkan kreativitas staf di tempat kerja (Khan et al., 2021; Zeng dan Xu, 2020). selanjutnya kami memberikan hipotesis berikut:

H1: Kepemimpinan yang melayani berkorelasi positif dengan perilaku kerja inovatif.

Kepemimpinan yang melayani dan aliran di tempat kerja.

Sikszentmihalyi 1977 menciptakan istilah “aliran” untuk menggambarkan perasaan partisipasi keseluruhan dalam suatu kegiatan (Demerouti, 2006). Sikszentmihalyi 1990 mendefinisikan “flow” sebagai keadaan psikologis di mana seorang individu begitu tenggelam dalam suatu aktivitas sehingga kekhawatiran eksternal menjadi tidak penting. Kenikmatan intrinsik dari aktivitas tersebut sedemikian rupa sehingga manusia bersedia untuk terlibat bahkan dengan biaya pribadi yang tinggi untuk kepuasan yang melekat. Konsep aliran mengemukakan bahwa interaksi dinamis antara individu dan lingkungannya menciptakan keadaan mengalir. Pengalaman ini dipengaruhi oleh sumber daya individu Menurut Schermuly dan Meyer (2020), interpretasi individu terhadap lingkungan bersifat subjektif. Menurut

Bakker (2005), dominan aliran melibatkan penyerapan, kenikmatan, dan motivasi batin. Ketiga komponen ini umumnya terlihat dalam penelitian yang berhubungan dengan aliran (Baker 2005).

Khan dkk. (2021) menekankan pentingnya meningkatkan kapasitas dan mendorong aliran di tempat kerja. Menurut Khan dkk. (2021), kepemimpinan yang melayani melibatkan fokus pada karyawan dan menyelaraskan masalah dan keterampilan untuk menciptakan suasana kerja yang mengalir. Pemimpin yang melayani menciptakan lingkungan yang aman di mana karyawan merasa dipercaya, diterima, dan bebas melakukan kesalahan. Mereka mendorong karyawan untuk membuat keputusan kerja secara mandiri dan menangani situasi sulit (Song, Tian, & Kwan, 2022). Sebagai pemimpin yang melayani, libatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan berdayakan mereka untuk mendapatkan informasi melalui interaksi kolaboratif dengan rekan kerja, sehingga menghasilkan paparan bersama Menurut Khan et al. (2021), menggabungkan posisi pekerjaan yang menantang dapat meningkatkan arus kerja.

H2: Kepemimpinan yang melayani memiliki dampak yang baik pada alur kerja.

Kepemimpinan dan Loyalitas yang Melayani

Fulmer dan Gelfand (2012) mengidentifikasi kepercayaan sebagai harapan yang menyenangkan berdasarkan persepsi dan keyakinan. Menerima ketidakpastian dan mengambil peluang memerlukan kesediaan untuk menjadi rentan dan bergantung pada pihak lain. Menurut Mayer, Davis, dan Schoorman (1995), kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan suatu pihak untuk mengekspos dirinya terhadap tindakan pihak lain, dengan harapan bahwa tindakan tersebut akan menjadi penting bagi mereka yang mempercayainya, terlepas dari kemampuan mereka untuk melakukannya. mengawasi atau mengatur tindakan orang lain. Kerentanan mengacu pada risiko kerugian bagi pihak yang mempercayainya (Haq, Khalid, & Usman 2018).

Bawahan yang mempercayai atasannya bersedia untuk mengambil alih dan rentan terhadap tindakan, keputusan, dan perilaku pemimpin, bahkan ketika mereka tidak mempunyai pengaruh terhadap mereka. Greenleaf (2002) berpendapat bahwa kepemimpinan yang melayani menumbuhkan kepercayaan. Menurut teori kepemimpinan yang melayani, pemimpin membangun kepercayaan dengan bawahannya dengan berempati, mendukung, dan membina mereka (Greenleaf, 2002). Seorang pemimpin yang melayani membangun kepercayaan dengan bawahannya melalui tiga tindakan: 1. Melibatkan mereka di awal, 2. Menjaga komitmen, dan 3. Memberdayakan mereka secara jujur (Spears, 2004).

Penelitian sebelumnya menemukan hubungan antara kepemimpinan pelayan dan kepercayaan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi, keterlibatan kerja, dan kinerja komitmen (Qiu & Dooley, 2022; Zhou, Gul, & Tufail, 2022; Setiawan & Irawanto, 2020). Kami mengajukan hipotesis berikut berdasarkan bukti adanya hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kepercayaan:

H3: Kepemimpinan yang melayani meningkatkan kepercayaan pada pemimpin.

Alur dan Perilaku Kerja Inovatif

Menurut teori aliran, manusia mengalami aliran melalui interaksi dinamis dengan lingkungannya, yang dipengaruhi oleh sumber daya pribadi dan interpretasi lingkungan Meyer

dan Schermuly, 2020). Menurut Bakker (2005), definisi umum aliran terdiri dari tiga elemen: motivasi intrinsik, kenikmatan, dan penyerapan. Elemen-elemen ini berfungsi sebagai komponen penting yang secara konsisten dimasukkan ke dalam studi di luar negeri (Bakker, 2005). Oleh karena itu, ketika aliran diterapkan pada situasi yang berhubungan dengan pekerjaan, maka aliran dapat didefinisikan sebagai puncak jangka pendek di tempat kerja yang dibedakan berdasarkan karakteristik karyawan, kenikmatan terkait pekerjaan, dan motivasi intrinsik (Bakker, 2005).

IWB dianggap sebagai kekuatan eksternal, yang mungkin terjadi hanya jika karyawan mempunyai motivasi internal. Menurut Khan dkk. (2021), IWB, yang menghambat pengembangan ide dan implementasi, berkorelasi dengan konsep aliran di tempat kerja karena dua alasan utama berikut. Pertama, dampak emosional positif yang mereka terima dari pekerjaan, sebagaimana dikemukakan oleh Frederickson (2004), berdampak langsung pada kemampuan kognitif dan prestasi kerja, sehingga memfasilitasi lahirnya ide-ide kreatif. Kedua, orang yang mengalami kesulitan di tempat kerja cenderung menggunakan perjuangannya sebagai bentuk ekspresi diri. Hasilnya, penguatan positif dan motivasi intrinsik mendorong mereka untuk menggunakan keberanian mereka untuk mengejar ide-ide inovatif mereka (Khan et al., 2021).

Penelitian sebelumnya oleh Zubair & Kamal (2015) menemukan hubungan antara kreativitas dan lingkungan kerja. Penelitian baru yang dilakukan oleh Khan et al. (2021) menunjukkan bahwa alur kerja di tempat kerja berhubungan dengan IWB; Namun, penelitian sebelumnya mungkin belum sepenuhnya mengeksplorasi hubungan kedua variabel yang dimaksud. Oleh karena itu, kami mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Kepuasan karyawan dalam bekerja mempunyai hubungan positif dengan praktik kerja inovatif.

Rasa Hormat dan Praktik Kerja Inovatif

Menurut Social Exchange Theory (SET), kepercayaan memfasilitasi hubungan karyawan-pemimpin dan pekerjaan karyawan (Bukhari & Bhutto, 2021). Menurut Li dkk. (2019), orang yang dipercaya oleh atasannya cenderung lebih termotivasi untuk terlibat dalam pekerjaan inovatif (IWB). Ketika karyawan merasa memiliki pemahaman yang lebih baik tentang atasannya, mereka akan memberikan bukti tambahan di tempat kerja sebagai sarana untuk menunjukkan kualitas hubungan atasannya dengan mereka; dengan cara ini, mereka akan mampu melakukan praktik reflektif (Bukhari & Bhutto, 2021). Borgen (2001) menegaskan bahwa kepercayaan seorang pemimpin terkait erat dengan kapasitas untuk mempengaruhi dan memperburuk pengalaman orang lain.

Persuasi memiliki kemampuan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi di tempat kerja, memungkinkan masyarakat dan bisnis menjadi lebih proaktif dan menghindari risiko, memfasilitasi proses pembelajaran melalui pekerjaan, dan meningkatkan pemikiran inovatif (Jain, 2023). Menurut Afsar, Badir, dan Khan (2015), lingkungan kerja dengan kondisi yang kurang ideal dapat menyebabkan stres dan daya ingat yang buruk, serta mengganggu keterampilan kognitif yang diperlukan untuk pembelajaran berbasis pekerjaan. Melalui proses pengembangan visi dan indikator kinerja utama, manajer akan mampu mempengaruhi indikator kinerja kognitif dan efektif, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk mengadopsi ide-ide inovatif guna mencapai visi organisasi (Yoshida, Sendjaya, Hirst, & Cooper, 2014). Temuan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa

terdapat korelasi yang signifikan antara kepercayaan karyawan dan praktik kerja inovatif (Kmieciak, 2021). Oleh karena itu, kami mengajukan hipotesis.

H5: Loyalitas terkait dengan perilaku inovatif di tempat kerja.

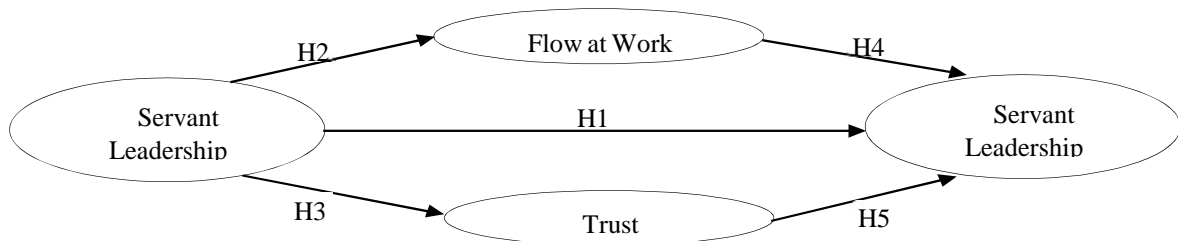
Memediasi peran aliran di tempat kerja dan kepercayaan

Karyawan memperingatkan agar tidak terlibat dalam pekerjaan proaktif karena mereka menyadari potensi konsekuensi negatif jika terjadi kecelakaan (Belschak & Den Hartog, 2009). Itu Sangat penting bagi pemimpin untuk mengikuti perilaku ini. Memimpin yang berpusat pada karyawan memenangkan kepercayaan karyawan dengan menciptakan lingkungan yang aman bagi mereka, adalah kepemimpinan yang melayani (Song, Tian, & Kwan, 2022). Setiap hari hubungan baik antara atasan atau anggota staf, bertukar informasi lebih rinci yang menjembatani kesenjangan antara perspektif resmi dan informal. Fase ini dikenal dengan fase kemunculan, yaitu penggabungan ikatan emosional antara bagian depan dan belakang. Menurut Williams, Scandura, Pissaris, dan Woods (2016), sebagai hasilnya, hubungan maju dan berkembang menuju sentimen kesetiaan, komitmen, rasa hormat, kewajiban, dan rasa saling percaya. Ketika karyawan mempunyai kepercayaan terhadap atasannya sebagai bawahan (Khan et al., 2021; Frederickson, 2001).

H6 : Arus di tempat kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan IWB.

H7 : Kepercayaan memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan IWB.

Berdasarkan masalah, temuan, dan penelitian terkait sebelumnya, keseluruhan temuan penelitian dapat dinilai dengan cara ini.



METODE

Karena pengumpulan data untuk penelitian ini diselesaikan dalam satu hari, maka perspektif cross-sectional digunakan sepanjang penelitian ini. Jumlah sampel keseluruhan sebanyak 247 responden secara akurat mencerminkan rincian sampel penelitian, dengan masa kerja karyawan mulai dari juru tulis hingga manajer. Pengumpulan dilakukan secara diam-diam pada sumbernya (data primer) dengan menggunakan metode purposive sampling untuk memperoleh informasi kuesioner. Kuesioner didistribusikan secara online dengan menggunakan karakteristik sampel yang telah ditentukan. Kuesioner terdiri dari empat bagian dan masing-masing bagian mewakili variabel. Ditambah lagi, kepemimpinan berfungsi sebagai variabel bebas, aliran kerja dan kepercayaan sebagai variabel mediasi. Perilaku kerja inovatif sebagai variabel penghambat. Kuesioner memiliki 41 indikator pertanyaan.

Setiap item mendapat penilaian dengan menggunakan sistem poin Likert 7, dimana 1 mewakili keadaan sangat tidak bahagia dan 7 mewakili keadaan sangat puas. Kepemimpinan Melayani jelas: Skala SL-7, dikembangkan oleh Liden dkk. (2015), digunakan untuk melayani

pengukuran kepemimpinan. Skala ini terdiri dari tujuh item total, dengan a Jurnal Administrasi dan Organisasi (JMO), Vol. 15, No. 1, Maret 2024, Bab 1–20 Jurnal Manajemen dan Organisasi Item representatifnya adalah "Tujuan saya adalah membantu Anda menyelesaikan situasi sulit dengan cara yang Anda rasa terbaik bagi Anda."

Inovasi di tempat kerja: Pengukuran IWB menggunakan skala yang dikembangkan oleh De Jong & Den Hartog (2010). Skala ini terdiri dari sepuluh item secara total, dengan item yang representatif adalah "Saya sering sistematis secara memasukkan ide-ide inovatif ke dalam praktik kerja."

Pendekatan analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural (SEM). Alasan mengapa SEM debukatan memiliki kapasitas untuk menilai model penelitian yang rumit, menganalisis variabel yang dapat diukur secara langsung, dan menguji teori-teori kompleks dalam bidang ilmu sosial (Alsarayreh, 2023). SEM memiliki fitur built-in check, yaitu teknik analisis untuk menentukan secara lebih menyeluruh apakah suatu model penelitian tertentu sah atau tidak. Penekatan ini digunakan untuk menggambarkan hubungan diam antara variabel bebas (layan kemauan) dan variabel terikat (ketepatan pengukuran). Selain itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi lingkungan kerja dan kepercayaan karyawan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara IWB dan pelayan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografi Responden

Berdasarkan banyaknya partisipan pada penelitian ini yang menggunakan metode kemungkinan maksimum untuk menguji data SEM, maka diperlukan setidaknya 205 responden untuk penelitian ini. Namun, kesimpulan penelitian pada saat itu mencakup 247 peserta secara keseluruhan. Mayoritas responden adalah individu yang bekerja di bisnis digital dengan rata-rata masa kerja lebih dari satu tahun. Respons dalam penelitian ini dikategorikan berdasarkan faktor-faktor berikut: jenis usaha, lama beroperasi, tingkat pendidikan tertinggi, jumlah jam kerja, lama waktu bekerja, jenis usaha, dan pengalaman kerja. Tabel 1 menyajikan demografi responden:

Table 1. Respondent Demography

Classification	Total	Percentage
Gender		
Male	111	44,94%
Female		55,06%
Age	136	
< 25	74	29,96%
25 – 29	97	39,27%
30 – 34	59	23,89%
35 – 40	17	6,88%
Education		
D1/D2/D3	16	6,48%
D4/S1	204	82,59%
S2	27	10,93%
Total Working Period		
1 – 2 years	113	45,75%
3 – 4 years	108	43,72%
5 – 10 years	26	10,53%
Level		
Staff	175	70,85%

Supervisor	52	21,05%
Assistant Manager	13	5,27%
Manager	7	2,83%
Company Type		
<i>Business to Business (B2B)</i>	66	26,72%
<i>Business to Customer (B2C)</i>	60	24,30%
<i>Customer to Business (C2B)</i>	13	5,26%
<i>Customer to Customer (C2C)</i>	51	20,65%
<i>Digital Platforms</i>	43	17,40%
<i>E-services</i>	14	5,67%

Analisis Faktor Konfirmatori

Penelitian ini menggunakan metode Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk mengetahui validitas variabel-variabel yang meliputi Trust, Flow at Work, Innovative Work Conduct, dan Servant Leadership. Sebagai salah satu komponen Structural Equation Modeling (SEM), CFA digunakan untuk mengevaluasi variabel laten struktural seperti kuesioner. Tujuan utama CFA adalah untuk mengidentifikasi dan mengukur hubungan antara kuantitas yang diukur dan variabel laten sekaligus menentukan tren indikator tertentu. Keandalan model pengukuran dalam evaluasi SEM memperhitungkan penggunaan keandalan komposisi dan skewness. Jika Average Variance Extract (AVE) kurang dari 0,50 dan Construct Reliability (CR) lebih dari atau sama dengan 0,70 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi mempunyai reliabilitas yang baik dalam menyesuaikan setiap variabel laten. Menurut Hair, Ringle, dan Sarstedt (2011), reliabilitas konstruk yang kurang dari 0,50 menunjukkan kecukupan indikator yang ditunjukkan dalam memodifikasi konstruk. Meja 2. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Latent Variabel	Item	SLF1)	Error	CR2)	AVE3)	Result
Servant Leadership (SEL)	SEL1	0,72	0,47	0,89	0,53	Valid and Reliable
	SEL2	0,78	0,40			
	SEL3	0,62	0,61			
	SEL4	0,73	0,46			
	SEL5	0,68	0,54			
	SEL6	0,76	0,42			
	SEL7	0,78	0,39			
Innovative Work Behavior (IWB)	IWB1	0,64	0,59	0,92	0,46	Valid and Reliable
	IWB2	0,70	0,51			
	IWB3	0,72	0,48			
	IWB4	0,72	0,49			
	IWB5	0,75	0,44			
	IWB6	0,74	0,46			
	IWB7	0,73	0,46			
	IWB8	0,75	0,43			
	IWB9	0,72	0,48			
	IWB10	0,76	0,43			

<i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	GFI 0,90 (<i>good fit</i>); 0,8 GFI < 0,90 (<i>marginal fit</i>)	0,85	<i>Marginal fit</i>
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	RMSEA 0,08 (<i>good fit</i>); RMSEA 0,05 (<i>close fit</i>)	0,08	<i>Good fit</i>
<i>Incremental Fit Indices</i>			
<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	NFI 0,90 (<i>good fit</i>); 0,8 NFI < 0,90 (<i>marginal fit</i>)	0,97	<i>Good fit</i>
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	CFI 0,90 (<i>good fit</i>); 0,8 CFI < 0,90 (<i>marginal fit</i>)	0,99	<i>Good fit</i>
<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	IFI 0,90 (<i>good fit</i>); 0,8 IFI < 0,90 (<i>marginal fit</i>)	0,99	<i>Good fit</i>
<i>Parsimony Fit Indices</i>			
<i>Normed Chi Square (χ^2/df)</i>	1 - 5	2	<i>Good fit</i>
<i>Parsimony Normed Fit Index (PNFI)</i>	PNFI 0,90 (<i>good fit</i>); 0,8 PNFI < 0,90 (<i>marginal fit</i>)	0,80	<i>Marginal fit</i>
<i>Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)</i>	PGFI > 0,5 (Dash & Paul, 2021)	0,64	<i>Good fit</i>

Tabel 3 Menunjukkan nilai GFI sebesar 0,85 memenuhi kriteria Marginal Fit (0,80 hingga 0,90), dan RMSEA sebesar 0,08 memenuhi kriteria Good Fit (0,80 hingga 0,90), yang menunjukkan kesesuaian model persamaan struktural secara keseluruhan dengan data. Pada uji inkremental fit, ukuran NFI, NNFI, CFI, IFI, dan RFI harus memiliki nilai lebih dari 0,90, yang menunjukkan kesesuaian model dengan data. Nilai PNFI sebesar 0,80 memenuhi kriteria Menurut Hair, Black, Babin, dan Anderson (2019), suatu model dianggap baik jika memenuhi minimal empat nilai standar Goodness of Fit Index (GOFI), yang merupakan ukuran tingkat kesesuaian model. data yang diperiksa. Oleh karena itu, penelitian ini memenuhi lebih dari empat kriteria pengujian kesesuaian Goodness of Fit (GOF) secara absolut.

Pengujian Hipotesis

Setelah memastikan kecukupan model struktural, pengujian model struktural melibatkan menilai hubungan sebab-akibat antara variabel penelitian. Hubungan ini diwakili oleh nilai-t. Akan diuji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya berdasarkan diagram jalur yang dihasilkan dari analisis data. Karena metode satu sisi, yang arah pengaruhnya telah ditentukan sebelumnya, analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan LISREL 8.80. Nilai t untuk tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikansi 5% ditetapkan sebesar minimal 1,645 (Hair, Ringle, & Sarstedt). Hipotesis pengaruh langsung satu hingga lima membentuk efek mediasi pada hipotesis enam dan tujuh. Lima hipotesis pengaruh langsung ini digunakan untuk mengevaluasi korelasi antara variabel independen dan variabel mediasi. Mediasi penuh menghilangkan pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen, sedangkan mediasi parsial memungkinkan efek langsung dan tidak langsung disebabkan oleh satu atau lebih variabel perantara (Hayes, 2017).

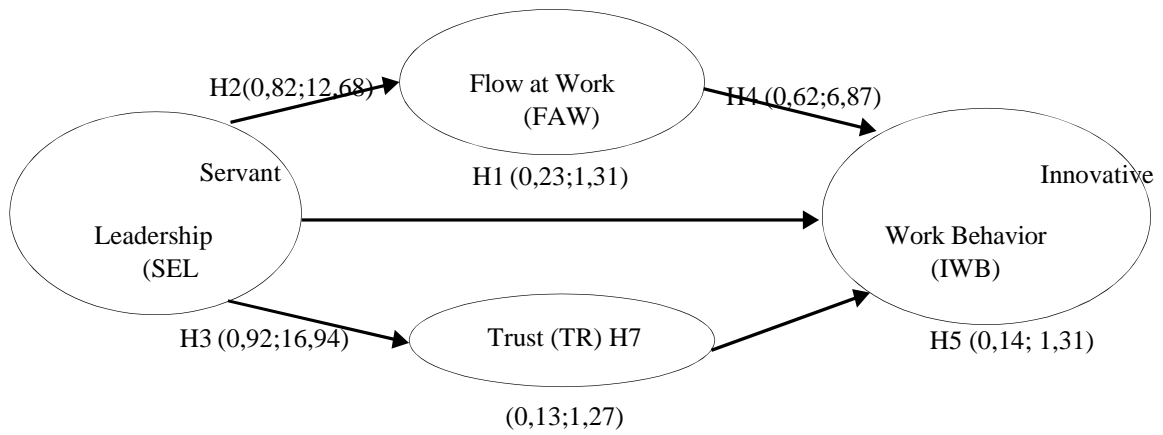


Figure 2. Structural Model

Table 4. Hypothesis Testing

Hypotheses	Relationships	Standardized Coefficient	t-value	t-table	Interpretation
H1	SEL IWB	0,23	1,72	1,645	Supported
H2	SEL FAW	0,84	12,68	1,645	Supported
H3	SEL TR	0,92	16,94	1,645	Supported
H4	FAW IWB	0,62	6,87	1,645	Supported
H5	TR IWB	0,14	1,31	1,645	Not Supported
H6	SEL FAW IWB	0,52	5,99	1,645	Supported
H7	SEL TR IWB	0,13	1,27	1,645	Not Supported

Dalam hipotesis satu hingga lima, pengaruh langsung adalah sumber dampak mediasi, yang dibahas dalam hipotesis enam dan tujuh. Lima hipotesis efek langsung ini digunakan untuk menilai hubungan sebab akibat antara variabel mediasi dan variabel independen. Mediasi dapat terjadi sepenuhnya atau sebagian. Mediasi penuh menghilangkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara langsung. Sebaliknya, mediasi parsial memungkinkan variabel perantara untuk memberikan pengaruh langsung dan tidak langsung (Hayes, 2017). Studi ini menyelidiki hubungan antara kepemimpinan pelayan (SEL) dan perilaku kerja inovatif (IWB) dengan variabel mediasi. Aliran kerja (FAW) dan kepercayaan (TR) berfungsi sebagai mediator. Tabel 4 menunjukkan H6 yang mendukung FAW memediasi hubungan SEL-IWB dengan nilai t sebesar 5,99, yang menunjukkan bahwa FAW secara parsial memediasi hubungan antara SEL dan IWB. Sebaliknya, H7 menunjukkan bahwa TR tidak mendukung hubungan SEL-IWB dengan nilai t sebesar 1,27 (nilai $t < 1,645$), yang menunjukkan bahwa TR tidak memediasi hubungan antara SEL dan IWB. Akibatnya, hipotesis ditolak.

Diskusi

Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan pelayan dan aliran kerja meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Jin, Li, dan Xiao (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan pelayan meningkatkan dorongan untuk perilaku inovatif karyawan. Untuk kepemimpinan melayani, kepemimpinan sangat penting untuk mendorong inovasi dan kreativitas dalam organisasi (Stoker, Looise, Fisscher, & De Jong, 2001; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002; Bossink, 2007; Kesting, Ulhøi, Song, & Niu, 2015). Selain itu, temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Carmeli, Meitar, dan Weisberg (2006), yang menekankan betapa pentingnya memiliki keterampilan kepemimpinan diri untuk mendorong perilaku kreatif di tempat kerja. Gagasan aliran di tempat kerja sesuai dengan korelasi ini, yang berarti bahwa orang lebih cenderung berperilaku inovatif ketika mereka sepenuhnya puas dengan tugas yang diberikan.

Penelitian ini juga menunjukkan bagaimana kepemimpinan yang melayani berdampak besar pada aliran kerja dan kepercayaan. Hal ini sesuai dengan temuan Khan et al. (2021), yang menemukan bahwa kepemimpinan pelayan mempengaruhi arus kerja dengan memperkenalkan aspek-aspek tantangan dalam pekerjaan dan meningkatkan keterampilan karyawan. Selain itu, menurut Ekmekcioglu & Öner (2023), kepemimpinan melayani dikenal karena membantu karyawan mengembangkan keterampilan mereka dan membantu mereka mencapai tujuan kreatif mereka, menumbuhkan persepsi dukungan yang signifikan di antara mereka. Karyawan dapat menjadi lebih inovatif dengan dukungan ini.

Selain itu, Goh dan Zhen-Jie (2014) menemukan bukti empiris yang mendukung gagasan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan yang melayani dan kepercayaan. Mereka menunjukkan bahwa pemimpin yang menunjukkan ciri-ciri gaya kepemimpinan yang melayani meningkatkan kepercayaan karyawan dan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Ini karena perilaku kepemimpinan yang melayani dapat sangat bermanfaat bagi pemimpin dalam memecahkan batas-batas yang membedakan mereka dari orang lain.

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung namun tidak signifikan secara statistik antara kepercayaan pada pemimpin dan perilaku kreatif karyawan. Ini berbeda dengan penelitian Bukhari dan Bhutto (2021), yang hasilnya menunjukkan bahwa kepercayaan berkontribusi langsung terhadap perilaku kreatif karyawan. Namun, penelitian lain yang dilakukan oleh Bidault & Castello (2009) menemukan bahwa ada variasi dalam signifikansi korelasi positif antara kepercayaan dan kinerja. Selain itu, mereka menemukan bahwa gagasan

bahwa kepercayaan yang lebih besar di antara orang-orang selalu mengarah pada peningkatan kreativitas dan inovasi tidak benar secara universal. Ini menunjukkan bahwa dampak kepercayaan terhadap perilaku kerja inovatif bergantung pada faktor-faktor kontekstual. Selain itu, mediasi variabel lain dapat memengaruhi hubungan antara kepercayaan dan perilaku kreatif. Ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Li et al. (2019), di mana mereka menemukan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan berfungsi sebagai penghubung antara kepercayaan seorang pemimpin dan perilaku kreatif karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam hubungan antara kepercayaan dan perilaku kerja inovatif ada mekanisme mediasi.

Studi ini menunjukkan bahwa aliran di tempat kerja memainkan peran mediasi parsial dalam hubungan antara kepemimpinan melayani dan perilaku inovatif di tempat kerja. Dalam skenario mediasi parsial, kami menemukan bahwa, bahkan setelah pengendalian aliran di tempat kerja, kepemimpinan melayani memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap perilaku inovatif di tempat kerja. Ini menunjukkan bahwa, meskipun aliran di tempat kerja sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dan perilaku inovatif di tempat kerja. Perasaan bahagia adalah bagian dari pengalaman aliran kerja yang dihasilkan oleh gaya kepemimpinan yang berakar pada pelayanan (pemimpin yang melayani). Pada akhirnya, hal ini menghasilkan peningkatan emosi positif, yang pada gilirannya mengarah pada peningkatan kapasitas kognitif dan perilaku karyawan, yang memungkinkan mereka untuk bertindak lebih proaktif dan inovatif di tempat kerja. Dengan memberikan sumber daya dan kemampuan yang penting kepada karyawan, kepemimpinan yang melayani meningkatkan kesenangan mereka dalam pekerjaan mereka, meningkatkan motivasi intrinsik mereka, meningkatkan cara mereka berpikir dan bertindak, dan pada akhirnya meningkatkan perilaku kreatif mereka (Khan et al., 2021). Intinya, kepemimpinan yang melayani membantu karyawan menjadi lebih kreatif dengan menciptakan lingkungan tempat kerja yang memungkinkan mereka merasa nyaman.

Sebaliknya, kepercayaan tidak diidentifikasi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan melayani dan perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan melayani dan perilaku kerja inovatif pegawai. Dengan kata lain, kepercayaan terhadap pemimpin tidak berdampak pada keterlibatan pegawai dalam perilaku inovatif. Dengan kata lain, kepemimpinan melayani dapat secara langsung mempengaruhi keinginan karyawan untuk berperilaku inovatif tanpa harus membuat karyawan percaya pada pemimpin mereka. While trust may not always characterize the interactions between leaders and employees, employees remain motivated to devise innovative and efficient solutions for their projects. Their drive often stems from technical challenges and a desire for excellence in their work rather than from personal rapport with their leaders. While trust typically plays a pivotal role in mediating the link between servant leadership and employees' innovative behavior, these findings propose that in digital business settings, employees' inherent motivation might be influenced more by factors like job complexity and aspirations for exceptional performance.

Hubungan mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan, terutama dalam hal perilaku inovatif. Kepercayaan dianggap sebagai elemen penting dalam kepemimpinan, khususnya dalam Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) (Chan & Mak, 2014; Wu, Huang, Li, & Liu, 2012; Zhu, Newman, Miao, & Hooke, 2013). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Khan et al. (2021) menekankan mekanisme mediasi kompleks yang berkontribusi pada dampak kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja kreatif karyawan. Mereka menemukan bahwa kepercayaan dan kerajinan kerja memfasilitasi hubungan antara kepemimpinan melayani dan perilaku kerja inovatif

(IWB) secara berurutan. Ini menunjukkan hubungan yang kompleks antara variabel-variabel ini dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif

KESIMPULAN

Studi ini menemukan bahwa (1) aliran di tempat kerja dan kepemimpinan yang melayani memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja yang inovatif; (2) kepercayaan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja yang inovatif; (3) kepemimpinan yang melayani memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap aliran di tempat kerja dan kepercayaan; dan (4) aliran di tempat kerja secara parsial menghambat perilaku kerja yang inovatif. Keseluruhan, temuan ini memberikan informasi untuk penelitian yang akan datang yang berfokus pada model perilaku kerja yang inovatif. Kepemimpinan melayani adalah kunci untuk mendorong karyawan untuk menjadi inovatif. Manajemen SDM harus memberikan pelatihan kepemimpinan yang menyeluruh kepada manajer untuk mendorong gaya kepemimpinan ini. Pelatihan ini harus menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam membangun hubungan yang baik dengan bawahan. Pengetahuan tentang kepemimpinan yang efektif, metode untuk membangun kepercayaan, dan praktik yang mendukung pengembangan pribadi dan profesional harus termasuk dalam pelatihan ini. Selain itu, bagian manajemen sumber daya manusia harus mendorong para pemimpin untuk memungkinkan karyawan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan, lokakarya, dan program mentoring. Pemimpin harus secara aktif terlibat dengan timnya, mendengarkan ide-ide mereka, dan membantu dalam pengembangan keterampilan, menciptakan lingkungan di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan diberdayakan untuk memberikan kontribusi yang berarti untuk mendorong inovasi tanpa hambatan.

Manajemen sumber daya manusia dan pimpinan perusahaan harus menilai indikator kinerja kunci (KPI) masing-masing individu berdasarkan pengalaman mereka dengan aliran di tempat kerja atau sensasi aliran. Pemimpin harus memastikan bahwa pekerjaan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kemampuan mereka. Menawarkan tugas yang terlalu sederhana kepada karyawan dapat membuat mereka merasa bahwa pekerjaan mereka tidak terlalu menantang dan tidak melebihi kemampuan mereka. Akibatnya, karyawan mungkin memiliki pengalaman kerja yang tidak memuaskan, yang menghambat mereka untuk membuat ide-ide baru. Karena karyawan biasanya menunjukkan keterlibatan dan antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaan yang secara inheren menginspirasi mereka, motivasi intrinsik dapat secara signifikan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja dalam jangka panjang. Motivasi intrinsik berasal dari hal-hal seperti peluang pertumbuhan profesional, otonomi pribadi, dan pemberdayaan. Oleh karena itu, manajemen SDM dan pimpinan perusahaan harus memberikan otonomi kepada karyawan saat melaksanakan tugas agar mereka merasa lebih kuat dan memiliki lebih banyak kendali atas apa yang harus mereka lakukan. Empat variabel yang dibahas dalam penelitian ini adalah Perilaku Kerja Inovatif, Kepemimpinan Melayani, Aliran di Tempat Kerja, dan Kepercayaan. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang variabel lain yang dapat mempengaruhi perilaku IWB karyawan, penelitian lebih lanjut dapat dilakukan. Misalnya, penelitian masa depan dapat mempertimbangkan untuk mempertimbangkan peran mediasi berurutan dari variabel tambahan yang terlibat dalam hubungan antara Trust dan IWB.

REFERENSI

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Afsar, B., Badir, Y., & Khan, M. M. (2015). Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105-116.
- Alsarayreh, R. S. (2023). The Effect of Technological Skills on Developing Problem Solving Skills: The Moderating Role of Academic Achievement. *International Journal of Instruction*, 16(2), 369-388.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of vocational behavior*, 66(1), 26-44.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra role behaviors. *Applied Psychology*, 58(2), 274-303.
- Bidault, F., & Castello, A. (2009). Trust and creativity: understanding the role of trust in creativity oriented joint developments. *R&D Management*, 39(3), 259-270.
- Borgen, S. O. (2001). Identification as a trust generating mechanism in cooperatives. *Annals of public and cooperative economics*, 72(2), 209-228.
- Bossink, B. A. (2007). Leadership for sustainable innovation. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 6(2), 135-149.
- Bukhari, S., & Bhutto, N. A. (2021). Role of Trust in Leader-Member Exchange & Innovative Work Behavior Relationship. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(2), 1175-1189.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self leadership skills and innovative behavior at work. *International journal of manpower*, 27(1), 75-90.
- Chan, S. C., & Mak, W. M. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272- 287.
- Csikszentmihalyi, M. (1977). *Beyond Boredom and Anxiety* (second printing). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. New York: HarperPerennial.
- Daud, I., Nurjannahe, D., Mohyi, A., Ambarwati, T., Cahyono, Y., Haryoko, A. E., . . . Jihadi, M. (2022). The Effect of Digital Marketing, Digital Finance and Digital Payment on Finance Performance of Indonesian SMEs. *International Journal of Data and Network Science*, 37-44.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: the moderating role of conscientiousness. *Journal of occupational health psychology*, 11(3), 266.
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A., & Feys, M. (2016). When the fire dies: Perceived success and support for innovation shape the motivating potential of innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 512-524.
- Ekmekcioglu, E., & Öner, K. (2023). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: The mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 1-17.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.

- Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Iqbal, M. K. (2019). The impact of servant leadership on employees' innovative work behaviour-mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(3), 10-21.
- Frederickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218. Frederickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the royal society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of management*, 38(4), 1167-1230.
- Goh, S. K., & Zhen-Jie, L. B. (2014). The influence of servant leadership towards organizational commitment: The mediating role of trust in leaders. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 17.
- Greenleaf. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power*. Mahwah: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Gul, R., Tahir, I. U., & Batool, T. (2021). Impact of teachers workload on their time management skills at university level. *Indian Journal of Economics and*, 20(3), 819-829.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data Analysis 8th Edition*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Haq, M. A., Khalid, S., & Usman, M. (2018). Perceived organizational support, organizational justice and employee entrepreneurial behavior: Mediating role of trust. *GMJACS*, 8(1), 10-10.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.
- Jain, P. (2023). Spiritual leadership and innovative work behavior: the mediated relationship of interpersonal trust and knowledge sharing in the hospitality sector of India. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 1-17.
- Jin, S., Li, Y., & Xiao, S. (2022). What drives Employees' innovative behaviors in emerging-market multinationals? An integrated approach. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-16.
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation-a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1), 1-16.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2021). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1547-1568.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., & Khan, E. (2021). Innovation with flow at work: exploring the role of servant leadership in affecting innovative work behavior through flow at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1267-1281.
- Kmieciak, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832- 1859.

- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1-22.
- Lenka, U., & Gupta, M. (2020). An empirical investigation of innovation process in Indian pharmaceutical companies. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 500-523.
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1594.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The leadership quarterly*, 26(2), 254-269.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.
- Qiu, S., & Dooley, L. (2022). How servant leadership affects organizational citizenship behavior: the mediating roles of perceived procedural justice and trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 350-369.
- Rasheed, A., Lodhi, R. N., & Habiba, U. (2016). An empirical study of the impact of servant leadership on employee innovative work behavior with the mediating effect of work engagement: Evidence from banking sector of Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 6(2), 177.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 863.
- Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 740-752.
- Schiepe, T. A., & Engeser, S. (2017). Measuring flow at work. In *Flow at work*. Oxfordshire: Routledge.
- Setiawan, R. P., & Irawanto, S. D. (2020). Servant leadership characteristics, organisational commitment, followers' trust, employees' performance outcomes: A literature review. *European Research Studies Journal*, 23(4), 902-911.
- Song, Y., Tian, Q. T., & Kwan, H. K. (2022). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1-14.
- Sorescu, A., & Schreier, M. (2021). Innovation in the digital economy: A broader view of its scope, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(4), 627-631.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership, leader to leader. Retrieved September 1, 2023, from <http://www.viterbo.edu/uploadedFiles/academics/msl/PracticingServantLeadershipbyLarrySpears.pdf>
- Stoker, J. I., Looise, J. C., Fisscher, O. A., & De Jong, R. D. (2001). Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1141-1151.
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571-586.

- Sutardi, D., Nuryanti, Y., Kumoro, D. F., Mariyanah, S., & Agistiawati, E. (2022). Innovative Work Behavior: A Strong Combination of Leadership, Learning, and Climate. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 290-301.
- Teece, D. J., & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of organization design*, 6, 1-14.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.
- Williams, E. A., Scandura, T. A., Pissaris, S., & Woods, J. M. (2016). Justice perceptions, leader-member exchange, and upward influence tactics. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 1000-1015.
- Wu, J., Liden, R. C., Liao, C., & Wayne, S. J. (2021). Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 152.
- Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and organization review*, 8(1), 97-121.
- Yin, S., & Yu, Y. (2022). An adoption-implementation framework of digital green knowledge to improve the performance of digital green innovation practices for industry 5.0. *Journal of Cleaner Production*, 363, 1-24.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.
- Zeng, J., & Xu, G. (2020). How servant leadership motivates innovative behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4753.
- Zhou, G., Gul, R., & Tufail, M. (2022). Does servant leadership stimulate work engagement? The moderating role of trust in the leader. *Frontiers in Psychology*, 925732.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105.
- Zubair, A., & Kamal, A. (2015). Authentic leadership and creativity: mediating role of work-related flow and psychological capital. *Journal of Behavioural Sciences*, 25(1).