

Pengaruh Cultural Value dan Followership Terhadap Innovative Work Behavior pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Wilayah Kota Malang

Rosie Ariek Wijaya Santoso^{1*}, Rahayu Puji Suci², Arief Purwanto³

¹Kantor Pajak Cabang Jakarta
^{2,3}Universitas Widya Gama Malang

*Penulis Korespondensi: Rosie Ariek Wijaya Santoso email: ariek.on.7@gmail.com

Abstrak

Organisasi dituntut memiliki sumber daya manusia yang unggul untuk bertahan dan berkompetisi. Individu inovatif menjadi solusi utama menghadapi perubahan, sehingga penting memahami aktivitas inovatif individu di tempat kerja, yang dikenal sebagai innovative work behavior (perilaku kerja inovatif). Tujuan dari penelitian adalah untuk membuktikan tentang pengaruh variabel-variabel cultural values (nilai budaya), followership (kepengikutan), leadership (kepemimpinan), dan innovative work behavior (perilaku kerja inovatif). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research (penelitian eksplanatori) yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis. Subjek Penelitian: Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP Pratama) di Wilayah Kota Malang. Berdasarkan hasil yang diperoleh bahwa leadership menjadi mediator penting dalam hubungan antara nilai budaya, peran pengikut, dan perilaku kerja inovatif. Model penelitian memiliki validitas, reliabilitas, dan goodness of fit yang sangat baik. Implikasi: Penguatan nilai budaya, pengembangan followership, dan kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk mendorong inovasi di lingkungan KPP Pratama Kota Malang.

Abstract

Organizations are required to have superior human resources to survive and compete. Innovative individuals are the main solution to change, so it is important to understand individual innovative activities in the workplace, known as innovative work behavior. The purpose of the research is to prove the influence of the variables of cultural values, followership, leadership, and innovative work behavior. This research uses a quantitative approach with the type of explanatory research that aims to explain the cause-and-effect relationship between variables through hypothesis testing. Research Subjects: Employees of the Primary Tax Service Office (KPP Pratama) in the Malang City Region. Based on the results obtained, leadership becomes an important mediator in the relationship between cultural values, follower roles, and innovative work behavior. The research model has excellent validity, reliability, and goodness of fit. Implications: Strengthening cultural values, developing followership, and effective leadership are very important to encourage innovation in the KPP Pratama Malang City.

Informasi Artikel

Kata Kunci: Cultural Value, Followership, Innovative Work Behavior

Dikirim: 01 Oktober 2024

Diterima: 03 Desember 2024

Diterbitkan: 16 Desember 2024

1. Pendahuluan

Era milenial membawa perubahan cepat di lingkungan manusia, baik pada organisasi maupun individu. Organisasi dituntut memiliki sumber daya manusia yang unggul untuk bertahan dan berkompetisi. Individu inovatif menjadi solusi utama menghadapi perubahan, sehingga penting memahami aktivitas inovatif individu di tempat kerja, yang dikenal sebagai innovative work behavior (perilaku kerja inovatif). Perilaku kerja inovatif meliputi penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide baru secara sengaja di tempat kerja untuk meningkatkan kinerja organisasi maupun individu (1–3). Banyak literatur menegaskan bahwa perilaku kerja inovatif berperan penting dalam pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja organisasi. Organisasi perlu menumbuhkan perilaku kerja inovatif agar mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Penelitian terdahulu terkait variabel-variabel utama dalam penelitian: cultural values (nilai budaya), followership (kepengikutan), leadership (kepemimpinan), dan innovative work behavior (perilaku kerja inovatif).

Pengertian Nilai: Nilai adalah sesuatu yang dianggap berharga, bermutu, dan berguna bagi manusia, baik secara individu maupun kelompok. Nilai menjadi landasan dalam menentukan baik-buruk, benar-salah, dan menjadi prinsip hidup seseorang atau masyarakat. Pengertian Budaya: Budaya adalah hasil pemikiran, kebiasaan, dan perilaku manusia yang diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, adat, serta kebiasaan lain dalam masyarakat. Nilai Budaya: Nilai budaya adalah konsepsi-konsepsi hidup yang dianggap mulia oleh masyarakat dan menjadi acuan dalam bertindak. Nilai budaya terbentuk melalui proses sosial dan diwariskan lintas generasi. Nilai Budaya Kerja (1,2,4–10): Merupakan norma, nilai, dan keyakinan yang dianut dalam lingkungan kerja, menjadi motivasi dan pedoman perilaku anggota organisasi. Nilai-nilai budaya kerja penting untuk meningkatkan kinerja dan etos kerja. Faktor Terbentuknya Nilai Budaya Kerja: Dibentuk melalui waktu yang panjang, dipengaruhi oleh pendiri, pimpinan, proses seleksi, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Indikator Nilai Budaya Kerja: Meliputi sikap terhadap pekerjaan, perilaku kerja, disiplin, kebiasaan, peraturan, dan nilai-nilai yang dihayati. Khusus di Kementerian Keuangan, indikator utamanya adalah: integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan.

Pengertian Followership (11–13): Konsep yang menekankan peran aktif pengikut dalam mencapai tujuan organisasi. Followership bukan hanya bawahan pasif, tetapi individu yang berpartisipasi aktif, berpikir kritis, dan mampu berinovasi. Faktor yang Mempengaruhi Followership: Meliputi trait individu (kecerdasan, kemandirian, keandalan), hubungan dengan pemimpin, dan iklim organisasi yang mendukung sinergi dan pengakuan atas kontribusi pengikut. Indikator Followership: Menurut Magdalena (12), ada dua indikator utama, yaitu Active Engagement: Partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, dan Independent Critical Thinking: Kemampuan berpikir kritis dan mandiri dalam mencari solusi inovatif.

Pengertian Leadership (14–16): Kepemimpinan adalah seni memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin berperan sebagai motor penggerak organisasi melalui pengaruh, strategi, dan perilaku yang diterapkan. Tipe-tipe Kepemimpinan adalah,

1. Otokratik: Sentralisasi kekuasaan pada pemimpin.
2. Paternalistik: Pemimpin sebagai figur ayah, kurang memberi ruang inisiatif.
3. Kharismatik: Mengandalkan kepribadian dan daya tarik pribadi.
4. Laissez Faire: Memberi kebebasan penuh kepada anggota.
5. Demokrasi: Mengutamakan musyawarah dan kerjasama

Fungsi dan Peran Pemimpin: Meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian, serta peran interpersonal, informasional, dan pengambil keputusan. Indikator Kepemimpinan: Menurut Rahayu (15), indikator utama adalah kemampuan membina kerjasama, efektivitas, partisipasi, delegasi tugas/waktu, dan delegasi wewenang.

Perilaku individu yang bertujuan menciptakan, mengenalkan, dan menerapkan ide, proses, produk, atau prosedur baru untuk meningkatkan kinerja organisasi. Faktor yang mempengaruhi:

perbedaan individu (kepribadian, keterbukaan pengalaman), motivasi intrinsik dan ekstrinsik, dan karakteristik pekerjaan (kompleksitas, otonomi). Faktor kontekstual (dukungan organisasi, iklim positif, sumber daya, dukungan atasan, hubungan pemimpin-bawahan, dan kepemimpinan transformasional).

Pada penelitian terdahulu yang terkait dengan permasalahan di atas, antara lain:

1. Pengaruh Kecerdasan Budaya dan Budaya Organisasi: Kecerdasan budaya dan budaya organisasi dapat berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, baik secara langsung maupun melalui mediasi variabel lain seperti keterlibatan kerja dan kepercayaan interpersonal.
2. Pengaruh Nilai Budaya terhadap Kepemimpinan: Nilai budaya berpengaruh signifikan terhadap peran dan gaya kepemimpinan. Budaya nasional dan organisasi dapat menentukan tipe kepemimpinan yang efektif (otoriter vs partisipatif).
3. Followership dan Perilaku Kerja Inovatif: Followership berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Pengikut yang aktif dan berpikir kritis dapat meningkatkan inovasi dalam organisasi.
4. Kepemimpinan dan Perilaku Kerja Inovatif: Kepemimpinan transformasional, otentik, dan direktif dapat berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti komitmen dan kepribadian proaktif.

Pada penelitian terdahulu disebutkan bahwa, Nilai budaya dan kepemimpinan berpengaruh pada perilaku inovatif (17-19). Kepengikutan berpengaruh pada perilaku inovatif dan kepemimpinan (20,21). Kepemimpinan memediasi hubungan nilai budaya dan kepengikutan terhadap perilaku inovatif (22).

Tujuan dari penelitian adalah:

1. Membuktikan pengaruh cultural values terhadap innovative work behavior pegawai KPP Pratama di Kota Malang.
2. Membuktikan pengaruh cultural values terhadap leadership pegawai.
3. Membuktikan pengaruh followership terhadap innovative work behavior pegawai.
4. Membuktikan pengaruh followership terhadap leadership pegawai.
5. Membuktikan pengaruh leadership terhadap innovative work behavior pegawai.
6. Membuktikan peran leadership dalam memediasi pengaruh cultural values terhadap innovative work behavior.
7. Membuktikan peran leadership dalam memediasi pengaruh followership terhadap innovative work behavior.

2. Metode

2.1. Pendekatan

Kerangka konseptual sebagai alat bantu peneliti untuk memandu arah penelitian, menyusun struktur, dan menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian. Kerangka ini didasarkan pada tujuan untuk menganalisis pengaruh cultural value (nilai budaya) dan followership (kepengikutan) terhadap innovative work behavior (perilaku kerja inovatif) dengan leadership (kepemimpinan) sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini mengajukan tujuh hipotesis utama yang menggambarkan hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel seperti pada Tabel 1. Pada Tabel 2 merangkum indikator utama dari tiap variabel. Identifikasi dan definisi operasional variabel dijelaskan sebagai berikut,

1. Variabel Bebas (Independen):
Cultural Values (X1): Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, Kesempurnaan.
Followership (X2): Active Engagement, Independent Critical Thinking.
2. Variabel Mediasi:
Leadership (Z): Kemampuan membina kerjasama, efektivitas, kepemimpinan partisipatif, kemampuan mendelegasikan tugas/waktu/wewenang.
3. Variabel Terikat (Dependen):

Innovative Work Behavior (Y): Idea Generation, Idea Promotion, Idea Realization.

Tabel 1. Hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel

No	Hubungan Pengaruh	Hipotesis
1	Cultural Values → Innovative Work Behavior	H1: Nilai budaya meningkatkan perilaku kerja inovatif
2	Cultural Values → Leadership	H2: Nilai budaya meningkatkan kepemimpinan
3	Followership → Innovative Work Behavior	H3: Kepengikutan meningkatkan perilaku kerja inovatif
4	Followership → Leadership	H4: Kepengikutan meningkatkan kepemimpinan
5	Leadership → Innovative Work Behavior	H5: Kepemimpinan meningkatkan perilaku kerja inovatif
6	Cultural Values → Leadership → Innovative Work Behavior	H6: Kepemimpinan memediasi pengaruh nilai budaya terhadap perilaku kerja inovatif

Tabel 2. Indikator utama dari tiap variabel

Variabel	Indikator Utama
Cultural Values	Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, Kesempurnaan
Followership	Active Engagement, Independent Critical Thinking
Leadership	Kerjasama, Efektivitas, Partisipasi, Delegasi tugas/waktu/wewenang
Innovative Work Behavior	Idea Generation, Idea Promotion, Idea Realization

2.2. Metode pengambilan data

Penelitian dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Wilayah Kota Malang (KPP Pratama Malang Utara dan Selatan), yang berperan langsung melayani wajib pajak dan merupakan bagian dari modernisasi sistem administrasi perpajakan. KPP Pratama Malang Utara dan Selatan pada tahun 2022 meraih Nilai Kinerja Organisasi (NKO) di atas 100% (Utara: 108,97%, Selatan: 113,82%), namun masih ada indikator kinerja di bawah 120% dan bahkan di bawah 100% yang perlu pembenahan. Keberhasilan kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku kerja inovatif pegawai.

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research (penelitian eksplanatori) yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis. Fokus penelitian adalah pada hubungan kausal antara variabel-variabel yang telah dirumuskan sebelumnya. Subjek Penelitian: Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP Pratama) di Wilayah Kota Malang. Objek Penelitian: Cultural values, followership, leadership, dan innovative work behavior.

Lokasi Penelitian: KPP Pratama Malang Selatan (Jl. Merdeka Utara No. 3, Kota Malang), dan KPP Pratama Malang Utara (Jl. Jaksa Agung Suprpto No. 29-31, Kota Malang).

Populasi: Seluruh pegawai KPP Pratama di Kota Malang, total 161 orang (84 di Malang Selatan, 77 di Malang Utara). Sampel: Ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, menghasilkan 62 responden (32 dari Malang Selatan, 30 dari Malang Utara). Teknik Sampling: Probability sampling dengan proportional random sampling, sehingga proporsi sampel sesuai dengan jumlah pegawai di masing-masing kantor.

Jenis Data: Data kuantitatif: Skor kuesioner responden terkait variabel penelitian. Data kualitatif: Profil KPP Pratama di Kota Malang. Sumber Data: Primer: Data langsung dari responden melalui kuesioner. Sekunder: Literatur, artikel, dan sumber lain yang relevan dengan masalah penelitian. Metode Pengumpulan Data dilakukan dengan cara angket/kuesioner: Daftar pertanyaan sistematis

terkait variabel penelitian, dokumentasi: Pengumpulan data dari dokumen, buku, peraturan, laporan, dan profil instansi. Instrumen berupa angket/kuesioner yang disusun sendiri oleh peneliti dengan skala Likert (1–5) untuk mengukur sikap, opini, dan persepsi responden terhadap variabel penelitian. Kisi-kisi instrumen disusun untuk memastikan keterkaitan antara variabel dan indikator penelitian.

2.3. Metode analisis

Analisis Statistik Deskriptif: Digunakan untuk menggambarkan data yang telah dikumpulkan tanpa generalisasi, menggunakan SPSS versi 25. Klasifikasi nilai kategori berdasarkan skala Likert:

Nilai	Kategori
1.00–1.80	Sangat Tidak Sesuai
1.81–2.60	Tidak Sesuai
2.61–3.40	Cukup Sesuai
3.41–4.20	Sesuai
4.21–5.00	Sangat Sesuai

Analisis Statistik Inferensial: Menggunakan SmartPLS 4.0 dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan antar variabel laten dan manifest. Model PLS terdiri dari inner model (hubungan antar variabel laten) dan outer model (hubungan variabel laten dengan indikator yang bisa diukur). SEM (Structural Equation Model) digunakan untuk analisis menyeluruh, dengan dua pendekatan: berbasis kovarians dan berbasis varians (PLS).

Analisis Mediasi: Variabel mediasi dinilai berdasarkan peranan total (full mediation) atau sebagian (part mediation). Full mediation: Variabel independen hanya berpengaruh pada dependen melalui mediator. Part mediation: Variabel independen tetap berpengaruh langsung pada dependen meski ada mediator.

Indikator Tambahan: Effect Size (f^2): $f^2 = 0,02$ (kecil), $0,15$ (sedang), $0,35$ (besar). Nilai di bawah $0,02$ dianggap tidak ada efek.

Path Coefficient: Mengukur kekuatan dan signifikansi hubungan antar konstruk, berkisar antara -1 hingga $+1$.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Gambaran Umum KPP Pratama di Kota Malang adalah KPP Pratama adalah unit eselon 3 di bawah Direktorat Jenderal Pajak (DJP), Kementerian Keuangan RI, yang bertugas memberikan pelayanan perpajakan di wilayah kerjanya. Kota Malang dilayani oleh dua KPP Pratama: Malang Selatan (Kecamatan Klojen, Sukun, Kedungkandang) dan Malang Utara (Kecamatan Lowokwaru, Blimbing). Struktur organisasi KPP Pratama terdiri dari Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal, Seksi Penjaminan Kualitas Data, Seksi Pelayanan, Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan, serta beberapa Seksi Pengawasan

Karakteristik Responden: Jumlah responden: 106 orang. Jenis kelamin: Laki-laki 55,7% (59 orang), perempuan 44,3% (47 orang). Usia: Mayoritas 31–40 tahun (46,2%), diikuti 21–30 tahun (23,6%), 41–50 tahun (19,8%), 51–60 tahun (10,4%). Pendidikan: Terbanyak D4/S1 (52,83%), D3 (19,81%), S2 (15,09%), D1 (12,26%). Lama kerja: 6–10 tahun (34,91%), >20 tahun (25,47%), 16–20 tahun (18,87%), 11–15 tahun (15,09%), <5 tahun (5,66%). Hubungan antar variabel sebagaimana pada Tabel 3.

Analisis Statistik Deskriptif:

1. Cultural Value (X1): Rata-rata: 4,33 (kategori sangat baik). Dimensi integritas (4,52), profesionalisme (4,22), sinergi (4,32), pelayanan (4,32), kesempurnaan (4,25). Pegawai dinilai sudah menerapkan nilai-nilai organisasi dengan sangat baik.
2. Followership (X2): Rata-rata: 4,19 (kategori baik). Dimensi active engagement (4,24), independent critical thinking (4,14). Pegawai dinilai berkontribusi aktif, memiliki komitmen, dan mampu berpikir kritis secara mandiri.

3. Leadership (Z): Rata-rata: 4,17 (kategori baik). Dimensi terbaik: kepemimpinan partisipatif (4,24), terendah: efektivitas (4,09). Pemimpin dinilai mampu menyelesaikan masalah secara musyawarah dan efektif.
4. Innovative Work Behavior (Y): Rata-rata: 4,10 (kategori baik). Dimensi idea generation (4,07), idea promotion (4,10), idea realization (4,13). Pegawai dinilai mampu menghasilkan, mempromosikan, dan merealisasikan ide inovatif.
 Analisis Statistik Inferensial (SEM-PLS) adalah sebagai berikut,
 1. Validitas dan Reliabilitas: Semua indikator variabel memiliki factor loading >0,7 (valid). Nilai AVE semua variabel >0,5 (discriminant validity tercapai). Cronbach's alpha dan composite reliability semua variabel >0,94 (reliabel).
 2. Model Struktural (Inner Model): R-Square Leadership: 0,642 (64,2% leadership dijelaskan oleh cultural value & followership). R-Square Innovative Work Behavior: 0,718 (71,8% dijelaskan oleh cultural value, followership, leadership). Q-Square: 0,899 (model menjelaskan 89,9% keragaman data, goodness of fit baik).
3. Path Coefficient (Pengaruh Antar Variabel)

Tabel 3. Hubungan antar variabel

Hubungan Variabel	Koefisien	T-Stat	P-Value	Keterangan
Cultural Value → Innovative Work Behavior	0,195	2,334	0,020	Signifikan, diterima
Cultural Value → Leadership	0,380	4,092	0,000	Signifikan, diterima
Followership → Innovative Work Behavior	0,298	2,651	0,008	Signifikan, diterima
Followership → Leadership	0,464	4,433	0,000	Signifikan, diterima
Leadership → Innovative Work Behavior	0,425	3,991	0,000	Signifikan, diterima

Sedangkan Pengaruh tidak langsung (mediasi leadership) diperoleh sebagai berikut,

- Cultural Value → Leadership → Innovative Work Behavior: 0,162 (T=2,701, P=0,007)
- Followership → Leadership → Innovative Work Behavior: 0,197 (T=3,289, P=0,001)

Leadership berperan sebagai mediator sebagian (partial mediation).

3.2. Pembahasan

Berdasarkan hasil yang diperoleh di atas dapat disampaikan bahwa,

1. Cultural Value berpengaruh positif signifikan terhadap Innovative Work Behavior: Pegawai yang memahami dan menerapkan nilai-nilai organisasi cenderung lebih inovatif.
2. Cultural Value berpengaruh positif signifikan terhadap Leadership: Nilai-nilai organisasi membentuk perilaku dan kemampuan kepemimpinan yang baik.
3. Followership berpengaruh positif signifikan terhadap Innovative Work Behavior: Pengikut yang aktif dan berpikir kritis mendorong perilaku kerja inovatif.
4. Followership berpengaruh positif signifikan terhadap Leadership: Pengikut yang baik berkontribusi pada efektivitas kepemimpinan.
5. Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Innovative Work Behavior: Kepemimpinan yang baik mendorong inovasi di lingkungan kerja.
6. Leadership memediasi pengaruh Cultural Value dan Followership terhadap Innovative Work Behavior: Nilai-nilai organisasi dan peran pengikut dapat meningkatkan inovasi melalui kepemimpinan yang efektif

Semua hipotesis yang diajukan terbukti signifikan.

1. Leadership menjadi mediator penting dalam hubungan antara nilai budaya, peran pengikut, dan perilaku kerja inovatif.
2. Model penelitian memiliki validitas, reliabilitas, dan goodness of fit yang sangat baik.
3. Implikasi: Penguatan nilai budaya, pengembangan followership, dan kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk mendorong inovasi di lingkungan KPP Pratama Kota Malang

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, didapat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Cultural Value yaitu nilai-nilai organisasi Kementerian Keuangan, yang di dalamnya terdapat nilai kesempurnaan dengan nilai perilaku utama melakukan perbaikan terus menerus dan mengembangkan inovasi baru dan kreativitas. Di KPP Pratama Malang Utara dan KPP Pratama Malang Selatan telah diterapkan dengan baik. Hal ini ternyata mampu meningkatkan innovative work behavior pegawai di kedua kantor pelayanan pajak pratama tersebut.
2. Pegawai KPP Pratama Malang Utara dan KPP Pratama Malang selatan memiliki sikap followership yang baik, seperti terlibat langsung dalam sosialisasi dan penyebaran informasi program-program terbaru DJP misalnya program Coretax dan senantiasa memberikan hasil kerja yang berkualitas. Hal ini membuat Innovative Work Behavior pegawai di kedua kantor pelayanan pajak pratama tersebut juga semakin meningkat.
3. Leadership para pegawai di lingkungan KPP Pratama Malang Utara dan KPP Pratama Malang Selatan semakin meningkat ke arah yang lebih baik karena Cultural Value yaitu nilai-nilai Kementerian Keuangan mampu diterapkan dengan baik di kedua KPP Pratama tersebut.
4. Followership pegawai di lingkungan KPP Pratama Malang Utara dan KPP Pratama Malang Selatan sangat baik karena organisasi mengapresiasi setiap ide yang mampu memajukan organisasi ternyata membuat leadership pegawainya meningkat menjadi lebih baik.
5. Leadership yang tinggi yang dimiliki oleh pegawai di lingkungan KPP Pratama Malang Utara dan KPP Pratama Malang Selatan karena sistem manajemen talenta ketika promosi pegawai untuk menduduki jabatan manajerial ternyata mampu meningkatkan Innovative Work Behavior pegawai di kedua kantor tersebut.
6. Pegawai KPP Pratama Malang Utara dan KPP Pratama Malang Selatan telah memiliki leadership yang baik dan mampu menjadi faktor yang meningkatkan penerapan cultural value, sehingga menghasilkan innovative work behavior pegawai yang semakin baik.
7. Leadership yang dimiliki pegawai KPP Pratama Malang Utara dan KPP Pratama Malang Selatan sangat baik sehingga mampu mendorong pegawai untuk aktif dalam kegiatan-kegiatan kantor dan mengemukakan ide kreatif (followership) yang pada akhirnya meningkatkan innovative work behavior pegawai.

Daftar Pustaka

1. Afza R, Siregar DI, Zaki H. Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan. *DeReMa (Development of Research Management): Jurnal Manajemen*. 2022;17(1):118-30.
2. Fathiyah F, Andriani Z, Fitriaty F. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*. 2022;22(3):2269-75.
3. Rahmadani S, Kurniawan H, Okfrima R. Peran servant leadership terhadap perilaku kerja inovatif pegawai pemerintahan kota. *Psyche 165 Journal*. 2023;8-13.
4. Radyasmita A, Suryaningsih SA. Analisis Pengaruh Budaya Kerja Islam dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Sidoarjo. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*. 2022;5(1):120-9.

5. Syukri M. Budaya Kerja Kepala Madrasah (Aktualisasi Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Pada Madrasah Aliyah). 2021;
6. Arnanda G, Reviandani O. Implementasi Budaya Kerja Core Value BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara. *Societas: Jurnal Ilmu Administrasi dan Sosial*. 2024;13(1):162–74.
7. Pramudya AA, Purnama MR, Andarbeni NS, Nurjayanti P, Anshori MI. Implementasi budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*. 2023;1(4):24–40.
8. Hartawan A, Heryati H. Pengaruh budaya kerja dan kemampuan terhadap komitmen pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Empat Lawang. *Jurnal Manajemen dan Investasi (MANIVESTASI)*. 2021;3(2):146–55.
9. Ridwan R, Ridwan SF, Mursalim M. Pengaruh Budaya Kerja Stres Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*. 2023;9(1):165–77.
10. Khairani L, Sugara R, Khair H. Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Pengawasan Dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Honorer Pada Upt Asrama Haji Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. 2022;5(1):42–51.
11. Bunasim AS. FOLLOWERSHIP & LEADERSHIP A Complete Story of Organizational Greatness. 2022;
12. Magdalena YS, Kosasih K, Yuliaty F, Paramarta V, Malik R, Rahmiyati AL. The Influence of Followership Style and Work Environment on Employee Performance Mediated by Work Motivation and Work Life Balance. *Jurnal Ners*. 2025;9(1):703–12.
13. Utomo T, Handoyo S, Fajrianthi F. Understanding followership: A literature review. In 2022. p. 252–64.
14. Silaningtyas Y. Pengertian, Teori, Tipe, dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Terpadu*. 2024;8(6).
15. Rahayu S, Kurniati I, Suryani I, Wahidin D, Muchtar HS. Hakikat Kepemimpinan dan Tipe-Tipe Kepemimpinan Pendidikan: The Nature of Leadership and Types of Educational Leadership. *Eduprof: Islamic Education Journal*. 2022;4(2):187–98.
16. Firdaus M, Muttaqin MI. Konsep Kepemimpinan: Pengertian, Sebab Munculnya, Sifat, dan Tipe Pemimpin. *Student Research Journal*. 2024;2(6):150–61.
17. Arun K, Gedik NK, Okun O, Sen C. Impact of cultural values on leadership roles and paternalistic style from the role theory perspective. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 2021;17(3):422–40.
18. Bai Y, Wang Z, Alam M, Gul F, Wang Y. The impact of authentic leadership on innovative work behavior: Mediating roles of proactive personality and employee engagement. *Frontiers in Psychology*. 2022;13:879176.
19. Afsar B, Badir Y. Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit. *Journal of workplace Learning*. 2017;29(2):95–109.
20. Purwanto A. Effect of Knowledge Sharing dan Leader member Exchange (LMX) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) to Indonesian Lecturers' Performance. *Sys Rev Pharm*. 2020;11(9):972–81.
21. Al Shihi M. The Impact of Followership on Leadership, the Causes and Effects of Passive Non-Active Followers/Opponents on the Leadership Identity. 2021;
22. Aditya DNR, Ardana K. Pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, self efficacy terhadap perilaku kerja inovatif. 2016;