JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v8i1
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 22 Agustus 2026 | **Revised:** 31 Agustus 2026 | **Accepted:** 20 September 2026

Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Andalas dengan *Leadership Support* Sebagai Variabel Mediasi

Eka Arianti[1], Hendra Lukito[2], Harif Amali Rivai[3]
[1]Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Andalas, arianti80@gmail.com
[2]Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Andalas, hendralukito@eb.unand.ac.id
[3]Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Andalas, harifamalirivai@eb.unand.ac.id

Corresponding Author: arianti80@gmail.com[1]

Abstract: *This study aims to examine the influence of Organizational Culture and Innovative Behavior on the Performance of Educational Staff at Universitas Andalas, with Leadership Support as a mediating variable. A quantitative survey was conducted involving 119 educational staff selected through census sampling. Data were analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. The results indicate that Organizational Culture has no significant effect on Performance but has a positive and significant effect on Leadership Support. Innovative Behavior has a positive and significant effect on both Performance and Leadership Support. Meanwhile, Leadership Support has no significant effect on Performance and does not mediate the relationships between Organizational Culture and Performance or between Innovative Behavior and Performance. The model explains 49.0% of the variance in Performance and 59.8% of the variance in Leadership Support. The findings suggest that improving educational staff performance depends more on fostering innovative behavior than on leadership support alone. Therefore, Universitas Andalas should strengthen an innovation-oriented work culture, improve organizational communication, and provide greater opportunities for educational staff to develop and implement innovative ideas.*

Keyword: *Organizational Culture, Innovative Behavior, Leadership Support, and Performance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja tenaga kependidikan Universitas Andalas dengan Leadership Support sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 119 tenaga kependidikan yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Leadership Support. Perilaku Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja serta Leadership Support. Sementara itu, Leadership Support tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dan tidak mampu memediasi hubungan Budaya

Organisasi maupun Perilaku Inovatif terhadap Kinerja. Nilai R^2 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 49,0% variasi Kinerja dan 59,8% variasi Leadership Support. Temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tenaga kependidikan lebih dipengaruhi oleh perilaku inovatif dibandingkan dukungan pimpinan. Oleh karena itu, Universitas Andalas perlu memperkuat budaya inovasi, meningkatkan komunikasi organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Perilaku Inovatif, Dukungan Kepemimpinan, dan Kinerja

PENDAHULUAN

Universitas Andalas merupakan perguruan tinggi tertua yang berasal dari kota Padang dan terletak di luar pulau Jawa. Pada tanggal 23 Desember 1955 resmi dibuka oleh Wakil Presiden yang menjabat saat itu yaitu Dr. Mohammad Hatta, dimana Pemerintah Indonesia meresmikan Universitas Andalas sebagai Universitas Negeri yang ke empat. Seiring berkembangnya waktu, Universitas Andalas menduduki posisi tiga belas Universitas Negeri terbaik di Indonesia versi Webomatrics.

Pada periode Januari 2019 lalu, Universitas Andalas berada di posisi enam belas Namun kemudian Universitas Andalas naik tiga angka secara cepat di Juli 2019 dan mempertahankan peringkatnya hingga sekarang. Universitas Andalas pada tahun 2021 telah berubah status dari PTN-BLU (Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum) menjadi PTN-BH (Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum), dimana dalam menyelenggarakan perguruan tinggi dengan konsep yang otonom, dan hal tersebut sesuai dengan aturan pemerintah yaitu PP No.58 Tahun 2013.

Universitas Andalas juga mengalami perubahan signifikan dalam struktur organisasi melalui penerbitan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 25 Tahun 2012 mengenai Organisasi dan Tata Kerja (OTK), yang menambah jumlah fakultas serta merombak struktur internal, termasuk perubahan statuta pada tahun 2013. Meskipun reformasi ini bertujuan untuk memperkuat kapasitas universitas, penerapan budaya organisasi yang efektif dan perilaku inovatif di kalangan tenaga kependidikan masih menjadi hambatan. Budaya yang belum sepenuhnya dipahami dan diterapkan, ditambah dengan dukungan kepemimpinan yang tidak merata, mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan, yang seharusnya menjadi faktor penentu keberhasilan universitas. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengeksplorasi hubungan antara budaya organisasi, perilaku inovatif, dan dukungan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di Unand.

Namun demikian, capaian institusional tersebut belum berarti bahwa seluruh tenaga kependidikan telah mencapai kinerja pada tingkat yang sama. Berdasarkan arsip Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Andalas, dari 458 tenaga kependidikan PNS, sebanyak 78 orang (17,03%) memperoleh predikat Sangat Baik, 325 orang (70,96%) memperoleh predikat Baik, dan 55 orang (12,01%) belum mengajukan evaluasi. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kependidikan berada pada kategori Baik, sedangkan proporsi yang mencapai kategori Sangat Baik masih lebih kecil. Kondisi tersebut memberikan ruang untuk meningkatkan kinerja pegawai dari sekadar memenuhi ekspektasi menjadi mencapai kinerja yang lebih optimal. Data capaian SKP tenaga kependidikan dapat dilihat pada Tabel 1

Bukti hasil capaian kinerja SKP dari ketiga fakultas ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Capaian Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Universitas Andalas

No	Capaian	Jumlah	Presentasi
1.	Sangat Baik	78	17,03 %
2.	Baik	325	70,96 %
3.	Belum Ajukan Evaluasi	55	12,01 %
	Jumlah	458	100 %

Sumber: Arsip Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Andalas, 2025

Kinerja tenaga kependidikan dalam penelitian ini tidak hanya dipandang sebagai kemampuan menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana pegawai beradaptasi dan memberikan kontribusi terhadap perbaikan pekerjaan. Hal ini menjadi relevan karena lingkungan perguruan tinggi terus menghadapi perubahan dalam penggunaan teknologi, sistem administrasi, tuntutan pelayanan, dan kebutuhan koordinasi antarunit. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan pegawai yang mampu menjalankan prosedur sekaligus memiliki kemampuan untuk menemukan cara kerja yang lebih efektif.

Salah satu faktor yang berkaitan dengan kondisi tersebut adalah Budaya Organisasi. Budaya organisasi tercermin melalui nilai, norma, kebiasaan, aturan, pola komunikasi, serta cara organisasi mengarahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Budaya yang mendorong kolaborasi, keterbukaan, tanggung jawab, pembelajaran, serta orientasi terhadap kualitas dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pegawai dalam menjalankan tugas. Sebaliknya, budaya yang kurang mendukung keterbukaan dan perbaikan dapat membatasi ruang pegawai untuk memberikan kontribusi di luar pekerjaan rutin.

Konteks budaya tersebut juga relevan dengan karakteristik sosial masyarakat Minangkabau sebagai lingkungan tempat Universitas Andalas berada. Nilai kebersamaan, musyawarah, tanggung jawab, serta penghargaan terhadap peran pemimpin merupakan bagian dari konteks sosial yang dapat menjadi latar dalam hubungan kerja di lingkungan organisasi. Dalam konteks institusi, nilai-nilai tersebut dapat tercermin melalui komunikasi antara pimpinan dan bawahan, proses pengambilan keputusan, kerja sama, serta keterbukaan terhadap masukan. Oleh karena itu, budaya organisasi pada Universitas Andalas perlu dilihat bukan hanya dari keberadaan aturan formal, tetapi juga dari bagaimana nilai-nilai tersebut diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Penelitian ini menjadi semakin relevan karena penelitian mengenai Budaya Organisasi, Perilaku Inovatif, Kinerja, dan Leadership Support secara bersamaan masih relatif terbatas dalam konteks tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri di Indonesia. Data awal Universitas Andalas juga menunjukkan adanya kondisi yang menarik: jumlah tenaga kependidikan terus menurun, sementara tuntutan terhadap kualitas sumber daya manusia semakin tinggi; kompetensi tenaga kependidikan telah menunjukkan capaian yang melampaui target, tetapi distribusi predikat kinerja masih didominasi kategori Baik; dan wawancara awal menunjukkan adanya variasi pengalaman pegawai terhadap budaya kerja, inovasi, dan dukungan pimpinan.

Dengan demikian, terdapat kebutuhan untuk menguji secara empiris apakah Budaya Organisasi dan Perilaku Inovatif benar-benar berpengaruh terhadap Kinerja tenaga kependidikan Universitas Andalas serta apakah Leadership Support mampu menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia pada perguruan tinggi, khususnya dalam memahami bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan tenaga kependidikan yang jumlahnya semakin terbatas melalui budaya kerja yang mendukung, perilaku inovatif, dan dukungan pimpinan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Andalas dengan Leadership Support sebagai Variabel Mediasi.”

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, Scribbr (2023) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif merupakan bentuk pengumpulan data yang dapat diukur dan dianalisis dengan menggunakan teknik statistik untuk menguji hubungan antar variabel yang ada . Sementara menurut Azwar (2018) menyatakan bahwa hasil analisis dari metode kuantitatif suatu penelitian yang berupa angka-angka (data numerik) dan kemudian analisis tersebut diolah dengan menggunakan metode statistik.

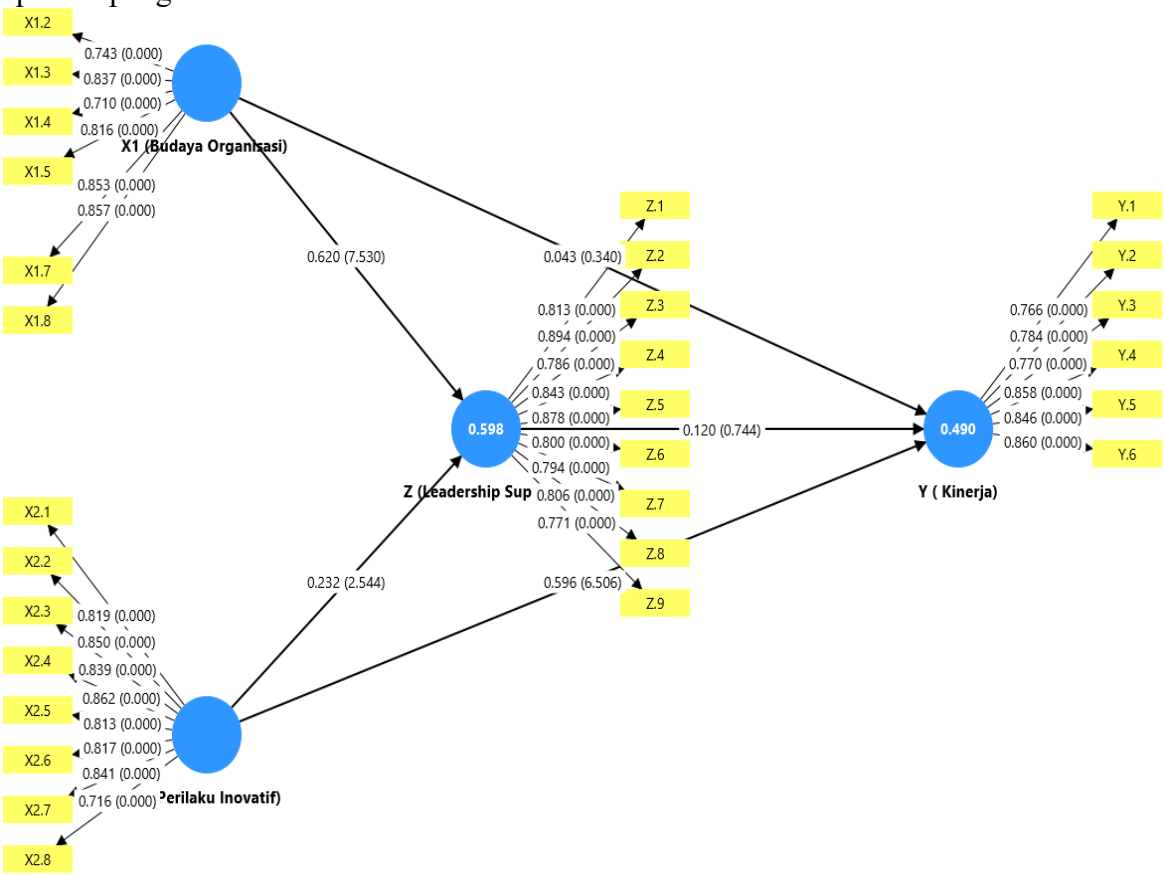
Metode yang digunakan dalam penelitian yaitu dengan menggunakan metode kuantitatif memiliki korelasidengan tujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan dua variabel atau pengaruh keduanya. Korelasi ada dua jenis yaitu korelasi sebab akibat dan korelasi sejajar, dan yang digunakan disini adalah korelasi sebab akibat yang menekankan pada analisis regresi linear sederhana. Pengertian analisis regresi sederhana menurut pendapat Arikunto (2010) adalah analisis suatu hubungan antara satu variabel dependen dengan satu variabel independen. Dengan kata lain model regresi pada variabel independennya menerangkan variabel dependennya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini diterima atau ditolak. Uji hipotesis ini dapat dilakukan dengan melihat hasil koefisien jalur yang merupakan langkah setelah *bootstrapping* pada aplikasi pengolahan data SmartPLS.



Sumber: Pengolahan Data dari SmartPLS 4.0 (2026)

Gambar 1. Model Path Coefficient

Model koefisien jalur yang ditunjukkan pada gambar 1 menunjukkan hubungan antara setiap variabel yang dianalisis dalam penelitian ini. Hipotesis dapat dianggap signifikan jika nilai-P < 0,05, dan hipotesis dapat diterima jika nilai-T > 1,64. Berikut ini adalah tabel koefisien jalur yang dihitung dengan *bootstrapping*.

Tabel 2. Nilai Path Coefficient

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keputusan
H1	Budaya Organisasi → Kinerja	0.043	0.340	0.367	Ditolak
H2	Budaya Organisasi → Leadership Support	0.620	7.530	0.000	Diterima

H3	Perilaku Inovatif → Kinerja	0.596	6.506	0.000	Diterima
H4	Perilaku Inovatif → Leadership Support	0.232	2.544	0.005	Diterima
H5	Leadership Support → Kinerja	0.120	0.744	0.228	Ditolak
H6	Budaya Organisasi → Leadership Support → Kinerja	0.075	0.764	0.222	Ditolak
H7	Perilaku Inovatif → Leadership Support → Kinerja	0.028	0.571	0.284	Ditolak

Sumber: Pengolahan Data dari SmartPLS 4.0 (2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, terdapat tiga hipotesis yang diterima dan empat hipotesis yang tidak diterima. Hipotesis yang diterima adalah pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Leadership Support* (H2), pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Kinerja (H3), dan pengaruh Perilaku Inovatif terhadap *Leadership Support* (H4). Sementara itu, hipotesis yang ditolak adalah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja (H1), pengaruh *Leadership Support* terhadap Kinerja (H5), dan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui *Leadership Support* (H6), serta pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Kinerja melalui *Leadership Support* (H7).

Temuan ini menunjukkan bahwa Perilaku Inovatif merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan Kinerja tenaga kependidikan Universitas Andalas. Selain itu, *Leadership Support* tidak terbukti berperan sebagai variabel mediasi karena tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja tenaga kependidikan Universitas Andalas (O = 0,043; t-statistic = 0,340; p-value = 0,367 > 0,05). Dengan demikian, H1 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dirasakan oleh tenaga kependidikan belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja mereka.

Secara deskriptif, Budaya Organisasi memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,804 yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur institusi (BO9 = 4,210), sedangkan indikator terendah adalah persepsi mengenai perubahan kebijakan tanpa penjelasan yang memadai (BO10 = 3,101). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum tenaga kependidikan telah memahami dan menjalankan nilai-nilai organisasi yang berlaku di Universitas Andalas. Namun, budaya organisasi yang baik tersebut belum secara otomatis diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja individu.

Karakteristik responden turut membantu menjelaskan temuan ini. Mayoritas responden berusia 45 tahun ke atas (72,3%) dan lebih dari separuh telah bekerja lebih dari 20 tahun (55,5%). Kelompok pegawai dengan masa kerja panjang umumnya telah memiliki rutinitas kerja, pengalaman, dan standar kerja yang relatif stabil. Ketika pegawai sudah bekerja dalam rutinitas stabil dan budaya lebih berupa aturan, kebijakan, dan pedoman, pengaruh budaya terhadap output individual cenderung membutuhkan mekanisme penerjemah lain (Abdelwahed & Doghan, 2023). (AZMY & Wiadi, 2023). Dalam kondisi demikian, kinerja cenderung lebih dipengaruhi oleh pengalaman kerja dan kompetensi yang telah terbentuk dibandingkan oleh persepsi terhadap budaya organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman kerja, tetapi belum menjadi faktor utama yang menentukan tingkat kinerja tenaga kependidikan (AZMY & Wiadi, 2023).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Leadership Support*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Leadership Support*, (O = 0,620; t-statistic = 7,530; p-value = 0,000 < 0,05) sehingga H2 diterima (Asif et al., 2026; Hassanein et al., 2025; Petek & Yesiltas, 2024).

Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat penerapan nilai, norma, komunikasi, dan pola kerja dalam organisasi, semakin tinggi pula dukungan yang dirasakan tenaga kependidikan dari pimpinan (Asif et al., 2026; Johnson et al., 2025). Dalam konteks Universitas Andalas, hubungan tersebut juga dapat dipahami dengan mempertimbangkan lingkungan sosial-budaya Minangkabau yang menempatkan kepemimpinan dalam kerangka tanggung jawab, musyawarah, kebersamaan, dan penghargaan terhadap peran pemimpin. Budaya organisasi yang mendorong keterbukaan dan kolaborasi dapat menciptakan hubungan kerja yang memungkinkan pimpinan lebih responsif terhadap kebutuhan dan masukan pegawai (Asif, 2021; Johnson et al., 2025). Dengan demikian, budaya organisasi yang kondusif tidak hanya membentuk perilaku pegawai, tetapi juga dapat membentuk pola kepemimpinan yang lebih suportif (Ekmekcioglu & Öner, 2023; Petek & Yesiltas, 2024).

Secara deskriptif, variabel Budaya Organisasi memiliki nilai rata-rata sebesar 3,804 yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur institusi (BO9 = 4,210), diikuti oleh fokus pada kualitas hasil kerja (BO4 = 4,143). Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di Universitas Andalas telah membentuk lingkungan kerja yang menekankan kedisiplinan, kualitas kerja, dan kepatuhan terhadap aturan institusi. Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada BO10 (3,101), yang mengindikasikan masih terdapat persepsi bahwa perubahan kebijakan belum selalu disertai penjelasan yang memadai. Meskipun demikian, secara keseluruhan budaya organisasi dipersepsikan positif oleh tenaga kependidikan.

Karakteristik responden turut memperkuat hubungan tersebut. Mayoritas responden berusia 45 tahun ke atas (72,3%) dan lebih dari separuh memiliki masa kerja di atas 20 tahun (55,5%). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kependidikan telah lama berada dalam lingkungan Universitas Andalas dan memiliki pengalaman yang cukup untuk memahami nilai, norma, dan budaya kerja yang berlaku di institusi. Pengalaman kerja yang panjang membuat tenaga kependidikan lebih mampu mengenali bentuk dukungan yang diberikan pimpinan serta memahami bagaimana budaya organisasi memengaruhi perilaku kepemimpinan dalam organisasi.

Pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Perilaku Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja tenaga kependidikan Universitas Andalas (O = 0,596; t-statistic = 6,506; p-value = 0,000 < 0,05). Dengan demikian, H3 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku inovatif yang dimiliki tenaga kependidikan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Besarnya koefisien jalur menunjukkan bahwa Perilaku Inovatif merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap Kinerja dibandingkan variabel lain dalam model penelitian.

Secara deskriptif, variabel Perilaku Inovatif memiliki nilai rata-rata sebesar 3,863 yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah kemampuan mengumpulkan informasi sebelum mengusulkan ide baru (PI3 = 4,345), diikuti oleh upaya mencari cara baru untuk meningkatkan kualitas pekerjaan (PI1 = 4,269) dan menyampaikan ide baru kepada pihak yang tepat agar dapat segera diterapkan (PI4 = 4,210). Temuan ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan Universitas Andalas tidak hanya memiliki kemauan untuk berinovasi, tetapi juga melakukan proses inovasi secara sistematis melalui pencarian informasi, pengembangan gagasan, dan implementasi ide baru dalam pekerjaan.

Karakteristik responden turut menjelaskan kuatnya hubungan antara Perilaku Inovatif dan Kinerja. Sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi, yaitu S1/D4 sebesar 43,7% dan S2 sebesar 31,1%. Tingkat pendidikan yang tinggi umumnya meningkatkan kemampuan berpikir analitis, pemecahan masalah, serta kemampuan untuk menerima dan menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan. Kondisi ini memungkinkan tenaga

kependidikan untuk lebih mudah mengembangkan inovasi yang dapat meningkatkan efektivitas dan kualitas kerja.

Pengaruh Perilaku Inovatif terhadap *Leadership Support*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Perilaku Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Leadership Support* (O = 0,232; t-statistic = 2,544; p-value = 0,005 < 0,05), sehingga H4 diterima (Choi et al., 2021; Wechtler & Suseno, 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan yang aktif mencari cara baru, mengembangkan gagasan, menyampaikan ide, dan terlibat dalam penerapan inovasi cenderung memperoleh dukungan yang lebih besar dari pimpinan (Qi et al., 2019; Subedi & Bhandari, 2024). Dalam konteks budaya Minangkabau, hubungan antara individu dan pemimpin dapat dipahami melalui pentingnya komunikasi, musyawarah, serta kontribusi individu dalam kelompok. Ketika tenaga kependidikan menunjukkan inisiatif dan memberikan kontribusi positif melalui gagasan baru, hal tersebut dapat memperkuat interaksi dengan pimpinan dan meningkatkan kepercayaan pimpinan terhadap pegawai (Yudiatmaja et al., 2023; Li et al., 2019; Zafar et al., 2023). Oleh karena itu, perilaku inovatif tidak hanya memberikan manfaat bagi proses kerja, tetapi juga dapat membangun hubungan yang lebih positif antara tenaga kependidikan dan pimpinan (Ekmekcioglu & Öner, 2023; Wechtler & Suseno, 2025).

Secara deskriptif, variabel Perilaku Inovatif memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,863 yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kemampuan mengumpulkan informasi sebelum mengusulkan ide baru (PI3 = 4,345), diikuti oleh upaya mencari cara baru untuk meningkatkan kualitas pekerjaan (PI1 = 4,269) dan kemampuan menyampaikan ide baru kepada pihak yang tepat agar dapat segera diterapkan (PI4 = 4,210). Temuan ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan Universitas Andalas memiliki kecenderungan yang kuat untuk mengidentifikasi permasalahan, mencari solusi baru, serta berupaya mengimplementasikan ide-ide yang dapat meningkatkan efektivitas pekerjaan.

Karakteristik responden memberikan penjelasan yang menarik terhadap hasil penelitian ini. Sebagian besar tenaga kependidikan memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun (55,5%) dan berada pada kelompok usia 45 tahun ke atas (72,3%). Tenaga kependidikan yang telah lama bekerja umumnya memiliki pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses kerja, kebutuhan organisasi, dan berbagai tantangan operasional yang dihadapi institusi. Ketika individu dengan pengalaman kerja yang tinggi mampu menunjukkan perilaku inovatif, pimpinan cenderung memberikan perhatian dan dukungan yang lebih besar karena ide dan solusi yang diajukan dianggap memiliki nilai praktis serta peluang keberhasilan yang lebih tinggi. Dengan kata lain, pengalaman kerja yang panjang dapat meningkatkan kredibilitas inovasi yang diusulkan oleh tenaga kependidikan.

Pengaruh *Leadership Support* terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Leadership Support* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja tenaga kependidikan Universitas Andalas (O = 0,120; t-statistic = 0,744; p-value = 0,228 > 0,05). Dengan demikian, H5 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan yang diberikan oleh pimpinan belum mampu meningkatkan kinerja tenaga kependidikan secara signifikan.

Secara deskriptif, variabel *Leadership Support* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,95 yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada pengakuan pimpinan terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan baik serta kesediaan pimpinan memberikan bantuan ketika pegawai menghadapi kesulitan dalam pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum tenaga kependidikan Universitas Andalas telah merasakan adanya dukungan yang cukup baik dari pimpinan. Dukungan tersebut tercermin dalam bentuk arahan, komunikasi, perhatian, maupun bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun

demikian, tingginya persepsi terhadap *Leadership Support* ternyata tidak diikuti oleh peningkatan kinerja yang signifikan.

Karakteristik responden memberikan penjelasan yang cukup kuat terhadap hasil penelitian ini. Mayoritas responden berusia 45 tahun ke atas (72,3%) dan memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun (55,5%). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kependidikan merupakan pegawai senior yang telah memiliki pengalaman kerja yang panjang, pemahaman yang mendalam mengenai tugas dan tanggung jawab pekerjaan, serta tingkat kemandirian yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam kondisi demikian, kinerja pegawai cenderung lebih dipengaruhi oleh pengalaman, kompetensi, dan kebiasaan kerja yang telah terbentuk selama bertahun-tahun dibandingkan oleh dukungan yang diberikan oleh pimpinan, hal ini sejalan dengan (Tingo & Mseti, 2022) bahwa kemandirian karyawan berpengaruh positif kuat pada kinerja.

Peran Mediasi *Leadership Support* pada Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Leadership Support* tidak memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja (O = 0,075; t-statistic = 0,764; p-value = 0,222 > 0,05), sehingga H6 ditolak (Ekmekcioglu & Öner, 2023; Nilasari et al., 2024). Meskipun Budaya Organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Leadership Support*, dukungan pimpinan tersebut tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Devy et al., 2025; Ekmekcioglu & Öner, 2023; Haeckl & Rege, 2024). Artinya, pengaruh Budaya Organisasi belum dapat diteruskan melalui Leadership Support hingga menghasilkan peningkatan kinerja (Asif et al., 2026; Devy et al., 2025; Hassanein et al., 2025). Dalam konteks sosial-budaya Minangkabau, keberadaan nilai musyawarah, kebersamaan, dan penghargaan terhadap pemimpin dapat mendukung terbentuknya hubungan yang baik antara pimpinan dan tenaga kependidikan, tetapi hubungan tersebut belum tentu secara otomatis meningkatkan hasil kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan dan hubungan positif dengan pimpinan perlu diterjemahkan ke dalam mekanisme kerja yang lebih konkret agar dapat memberikan dampak terhadap kinerja (Devy et al., 2025; Nilasari et al., 2024).

Hasil ini menarik karena pada pengujian sebelumnya ditemukan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Leadership Support* (β = 0,620; p-value = 0,000). Artinya, budaya organisasi yang baik mampu meningkatkan persepsi tenaga kependidikan terhadap dukungan pimpinan. Namun demikian, pengaruh *Leadership Support* terhadap Kinerja terbukti tidak signifikan (β = 0,120; p-value = 0,228). Kondisi tersebut menyebabkan jalur mediasi tidak terbentuk sehingga *Leadership Support* tidak mampu meneruskan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.

Secara deskriptif, Budaya Organisasi memiliki nilai rata-rata sebesar 3,804 yang termasuk kategori tinggi. Sebagian besar tenaga kependidikan menunjukkan tingkat kepatuhan yang tinggi terhadap kebijakan dan prosedur organisasi serta memiliki orientasi yang baik terhadap kualitas pekerjaan. Di sisi lain, *Leadership Support* juga memperoleh nilai rata-rata yang tinggi sebesar 3,95. Hasil ini menunjukkan bahwa baik budaya organisasi maupun dukungan pimpinan telah dipersepsikan positif oleh responden. Namun, tingginya persepsi terhadap kedua variabel tersebut tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan melalui mekanisme mediasi.

Karakteristik responden memberikan penjelasan yang cukup kuat terhadap hasil tersebut. Mayoritas responden berusia 45 tahun ke atas (72,3%) dan memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun (55,5%). Pegawai dengan pengalaman kerja yang panjang umumnya telah memahami budaya organisasi secara mendalam serta mampu bekerja secara mandiri berdasarkan prosedur dan pengalaman yang dimiliki. Dalam kondisi demikian, budaya organisasi memang dapat memengaruhi bagaimana pimpinan memberikan dukungan kepada bawahan, namun dukungan tersebut tidak lagi menjadi faktor utama yang menentukan tingkat

kinerja pegawai. Dengan kata lain, tenaga kependidikan yang telah berpengalaman cenderung tetap mampu bekerja secara optimal meskipun tingkat dukungan pimpinan yang mereka rasakan berbeda-beda.

Peran Mediasi *Leadership Support* pada Hubungan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Leadership Support* tidak memediasi pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Kinerja (O = 0,028; t-statistic = 0,571; p-value = 0,284 > 0,05), sehingga H7 ditolak (Li et al., 2019; Nana & Zainal, 2024; Qi et al., 2019). Meskipun Perilaku Inovatif terbukti meningkatkan *Leadership Support*, peningkatan dukungan pimpinan tersebut belum terbukti meningkatkan Kinerja (Haeckl & Rege, 2024; Nana & Zainal, 2024; Qi et al., 2019). Dengan demikian, tenaga kependidikan yang inovatif memang cenderung memperoleh dukungan lebih besar dari pimpinan, tetapi dukungan tersebut belum menjadi mekanisme yang menjelaskan peningkatan kinerja (Choi et al., 2021). Dalam konteks Universitas Andalas, hal ini dapat menunjukkan bahwa penghargaan atau dukungan pimpinan terhadap pegawai yang inovatif perlu disertai dengan tindak lanjut yang konkret, seperti pemberian kewenangan untuk menerapkan ide, penyediaan fasilitas, pengurangan hambatan birokrasi, atau pemberian kesempatan untuk mengembangkan inovasi (Subedi & Bhandari, 2024; Nilasari et al., 2024). Dengan demikian, nilai penghargaan terhadap kepemimpinan dan hubungan kerja yang baik dalam konteks Minangkabau perlu diterjemahkan ke dalam dukungan operasional agar inovasi pegawai benar-benar memberikan dampak terhadap kinerja (Nana & Zainal, 2024).

Hasil ini menarik karena pada pengujian sebelumnya ditemukan bahwa Perilaku Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (β = 0,596; p-value = 0,000) serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Leadership Support* (β = 0,232; p-value = 0,005). Temuan tersebut menunjukkan bahwa tenaga kependidikan yang memiliki perilaku inovatif cenderung memperoleh dukungan yang lebih besar dari pimpinan dan juga mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Namun demikian, Leadership Support tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (β = 0,120; p-value = 0,228), sehingga jalur mediasi yang diharapkan tidak terbentuk.

Secara deskriptif, Perilaku Inovatif merupakan salah satu variabel dengan tingkat penilaian yang tinggi, dengan nilai rata-rata sebesar 3,863. Indikator dengan nilai tertinggi menunjukkan bahwa tenaga kependidikan aktif mengumpulkan informasi sebelum mengusulkan ide baru, mencari cara kerja yang lebih efektif, serta berupaya menyampaikan gagasan yang dapat diterapkan dalam pekerjaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa inovasi yang dilakukan tenaga kependidikan lebih banyak diwujudkan dalam bentuk perbaikan prosedur kerja, penyelesaian masalah administratif, serta peningkatan kualitas pelayanan akademik. Pada organisasi publik, efek *leadership* memang lebih heterogen karena sistem administrasi, aturan formal, dan pembagian kerja yang jelas dapat menjadi *substitutes for leadership*. Meta (*analisis public management)* menemukan hubungan *leadership-outcome* berbeda menurut *leadership style*, *administrative tradition, dan subfield* (Singh et al., 2026).

KESIMPULAN

Kesimpulan

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Andalas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi telah diterapkan dengan baik dan dipersepsikan positif oleh tenaga kependidikan, budaya organisasi belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Leadership Support*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan di Universitas Andalas, maka semakin tinggi pula dukungan kepemimpinan yang dirasakan oleh tenaga kependidikan.

3. Perilaku Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Andalas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan untuk menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi.
4. Perilaku Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Leadership Support*. Temuan ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan yang aktif menunjukkan perilaku inovatif cenderung memperoleh dukungan yang lebih besar dari pimpinan.
5. *Leadership Support* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Andalas. Meskipun tenaga kependidikan merasakan adanya dukungan yang baik dari pimpinan, dukungan tersebut belum mampu meningkatkan kinerja secara signifikan.
6. *Leadership Support* tidak memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Andalas. Meskipun Budaya Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Leadership Support, Leadership Support* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
7. *Leadership Support* tidak memediasi pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Andalas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perilaku Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, namun tidak langsung melalui *Leadership Support*.

Saran

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja tenaga kependidikan. Variabel seperti kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen organisasi (*organizational commitment*), keterikatan kerja (*work engagement*), motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB), *psychological empowerment*, maupun kompetensi digital dapat dipertimbangkan sebagai variabel independen, mediasi, maupun moderasi sehingga model penelitian menjadi lebih komprehensif dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tenaga kependidikan.
2. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan objek yang sama atau berbeda diluar organisasi pemerintahan, seperti lembaga perbankan atau perusahaan manufaktur.
3. Penelitian selanjutnya dapat mengganti sampel maupun menggunakan sampel lebih banyak dengan mengambil sampel dari instansi yang berbeda atau badan pemerintahan yang sama agar hasil penelitian lebih akurat dan relevan.

REFERENSI

Aboramadan, M. et al (2019). *Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context*. Journal of Management Development, 39(4), 437-451. https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253

Afrita Afrita, Bambang Nurakhim, and Widya Nengsih (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Advokasi, Sekretariat Jenderal, Kementrian Keuangan. Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan, 5(2), 154-168. https://doi.org/10.55606/jumbiku.v5i2.5510

Bao, Y (2024). *A dual mediation model of the association between principal inclusive leadership and teacher innovative behavior*. Scientific Reports, 14(1), 12320. https://doi.org/10.1038/s41598-024-63332-0

Catherine, C. and Sentoso, A (2022). Pengaruh Kepemimpinan Perilaku Inovatif Karyawan di Perusahaan NDP melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. eCo-Buss, 5(2), 387-403. https://doi.org/10.32877/eb.v5i2.329

Choi, W.-S., Kang, S.-W. and Choi, S.B (2021). *Innovative Behavior in the Workplace*: *An Empirical Study of Moderated Mediation Model of Self-Efficacy, Perceived Organizational Support, and Leader-Member Exchange*. Behavioral Sciences, 11(12), 182. https://doi.org/10.3390/bs11120182

Edward, A.V. and Frinaldi, A (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Penciptaan Perilaku Inovatif dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik. Polyscopia, 1(3), 62-68. https://doi.org/10.57251/polyscopia.v1i3.1336

Ekmekcioglu, E.B. and Öner, K. (2024a) *"Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support,"* European Journal of Management and Business Economics , 33(3), pp. 272–288. Available at: https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0251 .

Ekmekcioglu, E.B. and Öner, K. (2024b) *"Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support,"* European Journal of Management and Business Economics , 33(3), pp. 272–288. Available at: https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0251 .

José, D., Palma-Moreira, A. and Au-Yong-Oliveira, M (2025). *Organizational Culture and Perceived Performance: Mediation of Perceived Organizational Support and Moderation of Motivation.* Administrative Sciences, 15(8), 307. https://doi.org/10.3390/admsci15080307

Jung, K.B., Ullah, S.M.E. and Choi, S.B (2021). *The Mediated Moderating Role of Organizational Learning Culture in the Relationships among Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, and Employees' Innovative Behavior*. Sustainability, 13(19), 10802. https://doi.org/10.3390/su131910802

Khan, M.I. et al (2025). *The Impact of Organizational Culture on Innovative Work Behavior Mediating Role of Perceived Organizational Support in Indonesian Small and Medium Enterprises (SMEs).* Journal of Psychological Perspective, 7(1), 61-76. https://doi.org/10.47679/jopp.7110702025

Kisubi, M.K., Mukyala, V. and Namono, R. (no date) *"Ugandan hotel employee innovativeness: the role of transformational leadership and cultural intelligence."*

Li, M. et al (2022). *Innovation Onset: A Moderated Mediation Model of High-Involvement Work Practices and Employees' Innovative Work Behavior*. Psychology Research and Behavior Management, Volume, 15, 471-490. https://doi.org/10.2147/PRBM.S340326

Malibari, M.A. and Bajaba, S (2022). *Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility.* Journal of Innovation & Knowledge, 7(4), 100255. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100255

Palomino Fernández, J.M. et al (2024). *Effectiveness of educational leadership through directors' performance in online higher education. The biggest online university in Spain.* Leadership & Organization Development Journal, 45(2), 169-189. https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2023-0055

Richard, T (2025). *Understanding novice school leaders' turnover intentions: the role of leadership dynamics.* Journal of Educational Administration, 63(2), 144-161. https://doi.org/10.1108/JEA-03-2024-0073

Sarmawa, I.W.G. et al (2022). *Innovative Work Performance as Mediation Organizational Culture On Employee Performance*. Jurnal Economia, 18(2), 186-203. https://doi.org/10.21831/economia.v18i2.34445

Sitanaya, K.A. and Rahardjo, M (2024). Pengaruh *leadership style* dan *organizational culture* terhadap *employee performance* (Studi kasus pada karyawan PT X Provinsi Maluku): Innovative work behavior sebagai variabel mediasi. Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan, 8(3), 520-532. https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i3.30214

Srimulyani, V.A. and Hermanto, Y.B (2022). *Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia*. Humanities and Social Sciences Communications, 9(1), 274. https://doi.org/10.1057/s41599-022-01289-z

Vargas-Halabi, T. and Yagüe-Perales, R.M (2024). *Organizational culture and innovation: exploring the 'black box,'*. European Journal of Management and Business Economics, 33(2), 174-194. https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2021-0203

Wang, H., Chen, M. and Li, X (2021). *Moderating Multiple Mediation Model of the Impact of Inclusive Leadership on Employee Innovative Behavior*. Frontiers in Psychology, 12, 666477. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.666477