

## Peran Work Engagement Sebagai Mediator Psychological Capital Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Inovatif

### The Role Of Work Engagement As A Mediator Of Psychological Capital And Transformational Leadership Towards Innovative Behavior

Herlina Murdiastuti \*<sup>1</sup>, Hardani Widhiastuti <sup>2</sup>

Universitas Semarang

[herlina.murdiastuti@gmail.com](mailto:herlina.murdiastuti@gmail.com) <sup>1</sup>, [dhani\\_fpsi@usm.ac.id](mailto:dhani_fpsi@usm.ac.id) <sup>2</sup>

*Article History:*

**Received**

29 Agustus 2022

**Revised**

19 December 2022

**Accepted**

8 May 2025

**Published**

30 May 2025

**Abstract.** *This study aims to examine the effect of psychological capital and transformational leadership on innovative behavior with work engagement as a mediating variable in Civil Servants. The sample used was 78 respondents with a sampling technique using purposive sampling. The data collection method used a questionnaire, with four measurement scales, namely: innovative behavior scale, work engagement scale, psychological capital scale, and transformational leadership scale. Analysis data used statistical test with SmartPLS 3.2.9 program.*

*The results showed that psychological capital had a significant effect on innovative behavior and work engagement, while transformational leadership had a significant effect on innovative behavior and not significant on work engagement. Work engagement as a mediation is seen in psychological capital which shows a significant effect on innovative behavior if mediated by work engagement, but transformational leadership shows no significant effect on innovative behavior if mediated by work engagement.*

**Keywords:** *civil servants, innovative behavior, psychological capital, transformational leadership, work engagement.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh psychological capital dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif dengan work engagement sebagai variabel mediasi pada Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sampel yang digunakan sebanyak 78 responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, dengan empat skala pengukuran, yaitu: skala perilaku inovatif, skala work engagement, skala psychological capital, dan skala kepemimpinan transformasional. Analisis data menggunakan uji statistik dengan program SmartPLS 3.2.9. Hasil penelitian menunjukkan psychological capital berpengaruh signifikan pada perilaku inovatif dan work engagement sedangkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada perilaku inovatif dan tidak signifikan pada work engagement. Peran work engagement sebagai mediasi terlihat pada psychological capital yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan pada perilaku inovatif jika dimediasi oleh work engagement, namun pada kepemimpinan transformasional menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan pada perilaku inovatif jika dimediasi oleh work engagement.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, perilaku inovatif, PNS, psychological capital, work engagement.



## Pendahuluan

Berdasarkan laporan World Bank, indeks daya saing Indonesia di tataran global, di mana inovasi merupakan salah satu indikator pengukuran, mengalami penurunan pada tahun 2020 yang semula di tahun 2019 berada di posisi 32 menjadi posisi 40 dari 63 negara (Nadya dkk., 2020). Meskipun pada tahun 2021 ini mengalami kenaikan 3 peringkat sehingga berada di posisi 37 dari 64 negara, namun posisi tersebut tergolong masih lebih rendah dari capaian di tahun 2019.

Melihat kondisi tersebut, berbagai upaya perlu dilakukan agar bangsa Indonesia mampu meningkatkan daya saing, salah satunya adalah dengan inovasi untuk menghadapi tantangan pembangunan ekonomi dan sosial (Osborne & Brown, 2011). Salah satu upaya yang dilakukan Pemerintah Indonesia adalah dengan mencanangkan gerakan Reformasi Birokrasi. Berbagai lomba inovasi yang ditujukan bagi Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), diselenggarakan hampir setiap tahun untuk menjaring inovasi di bidang pelayanan dan membudayakan inovasi bagi institusi pemerintahan sebagai penyelenggara pelayanan masyarakat. Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB), sejak tahun 2014 secara rutin menggelar Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP). Sementara itu Kementerian Dalam Negeri selama periode waktu tertentu melakukan penilaian inovasi daerah menggunakan Indikator Indeks Inovasi Daerah. Hasil penilaian inovasi daerah dalam periode 3 (tiga tahun) terakhir untuk kategori 10 besar Provinsi di Indonesia ditunjukkan pada tabel.1 sebagai berikut:

Tabel.1 [Peringkat Inovasi Daerah Tingkat Provinsi]

PROVINSI	TAHUN		
	2019	2020	2021
Jawa Barat	1	7	4
DKI Jakarta	2	4	9
Sumatera Barat	3	6	6
Jawa Tengah	4	1	5
Banten	6	5	8
Jawa Timur	7	9	3

Sumber : Keputusan Menteri Dalam Negeri tentang Indeks Inovasi Daerah Provinsi, Kabupaten dan Kota tahun 2019-2021, Data Diolah 2022

Dari tabel 1 data inovasi tersebut, terlihat bahwa Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mengalami penurunan peringkat, yang semula di Tahun 2020 berada pada peringkat 1 turun menjadi peringkat 5. Hal ini membuat Gubernur Jawa Tengah selalu gencar memotivasi semua Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk selalu berinovasi.

Organisasi akan mampu menciptakan inovasi jika didukung dengan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk melakukan inovasi di tempat kerja (De Jong & Den Hartog, 2010). Perilaku inovatif dipandang sebagai hal penting untuk dapat memahami inovasi di suatu organisasi. Perilaku inovatif adalah salah satu konstruk dalam inovasi individu. Perilaku inovatif pegawai merupakan salah satu determinan bagi terbentuknya inovasi organisasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi indeks inovasi suatu negara (Dediu dkk., 2018). Menurut De Jong & Den Hartog (2008) perilaku inovatif adalah perilaku karyawan yang menghasilkan, memperkenalkan dan mengaplikasikan hal-hal baru atau ide-ide kreatif serta keberaniannya mengambil resiko sehingga memberikan manfaat bagi organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap 5 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) salah satu organisasi pemerintah di Provinsi Jawa Tengah dapat diketahui bahwa perilaku inovatif PNS nya tergolong bervariasi. Wawancara terhadap 4 orang PNS menunjukkan adanya perilaku inovatif yang rendah dan 1 orang PNS yang memiliki perilaku inovatif tinggi. Hasil wawancara tersebut juga menggambarkan bahwa perilaku inovatif pada PNS dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan sebagai faktor internal dan eksternal.

Salah satu faktor internal yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif ASN adalah modal psikologis atau yang sering disebut sebagai *psychological capital* (Murdiastuti dkk., 2021). Individu yang memiliki *psychological capital* mampu untuk mengembangkan aspek psikologis yang positif. *Psychological capital* menurut (Luthans dkk., 2007) merupakan pernyataan psikologis dari individu yang memiliki empat aspek yaitu mempunyai rasa percaya diri yang tinggi dalam menghadapi tantangan (*efficacy*), mempunyai kondisi atau motivasi positif untuk mencapai kesuksesan (*hope*), mempunyai atribusi positif atau rasa optimis yang tinggi terhadap tercapainya kesuksesan baik untuk saat ini ataupun saat mendatang (*optimism*), serta mempunyai psikologis positif yang mampu mendorong seseorang untuk bangkit dari kegagalan maupun tambahan tugas yang diberikan (*resilience*).

Psychological capital dapat membantu individu untuk mengatasi tantangan dan hambatan pada saat mewujudkan perilaku inovatif. Individu yang dihadapkan dengan tuntutan kerja akan mencoba memperoleh sumber daya baru dan modal psikologis (psychological capital) agar mampu menunjukkan perilaku kerja inovatif untuk mencapai prestasi kerja dan perkembangan karir (Davidson dkk., 2010). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ratnaningsih dkk. (2016); Rulevy & Parahyanti (2016); Sameer (2018); Maitri & Purba (2018); dan Hasanah dkk. (2019) menunjukkan adanya pengaruh psychological capital terhadap perilaku inovatif. Namun demikian, hasil penelitian Moegni & Sulistiawan (2012) pada karyawan Universitas Airlangga di Surabaya, yang menunjukkan bahwa psychological capital dan perceived procedural fairness karyawan terbukti tidak signifikan dalam memprediksi perilaku inovatif.

Perilaku inovatif juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional (Kroes dalam Kania dkk., 2018). Yukl (2015) menyimpulkan esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Kepemimpinan transformasional memungkinkan peran pemimpin yang dapat memberi motivasi, mendorong pada perubahan, menumbuhkan inovasi, dan menanamkan keinginan untuk bekerja di luar dugaan terhadap bawahannya (Fischer, 2016).

Beberapa penelitian terkait kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Khasanah & Himam (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor bagi perilaku inovatif. Selain itu, hasil penelitian Octavia & Ratnaningsih (2017) yang dilakukan terhadap karyawan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Plant Palimanan menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif karyawan. Penelitian yang dilakukan Bednall dkk (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan perilaku inovatif dengan mediasi berbagi pengetahuan. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian Pieterse dkk. (2010) dan Günzel-Jensen dkk. (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif.

Perilaku individu ditentukan oleh sikapnya terhadap suatu objek tertentu. Salah satu konsep yang sering dikaitkan dengan sikap adalah work engagement, yaitu konsep yang menggambarkan bahwa karyawan yang memiliki engagement yang tinggi adalah karyawan yang memiliki keterikatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi, baik dalam pekerjaannya maupun dalam aktivitas organisasi lainnya. Wardani & Anwar (2019).

Menurut Hallberg & Schaufeli (2006), work engagement merupakan suatu kondisi motivasional yaitu kondisi di mana akal pikiran individu yang berhubungan dengan pekerjaan dipenuhi dengan hal-hal positif yang memiliki ciri-ciri adanya semangat (vigor), dedikasi (dedication) dan kekhusyukan (absorption). Work engagement mampu mendorong keterlibatan karyawan secara aktif untuk mendorong kemajuan organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan semangat bekerja yang tinggi dan rasa memiliki terhadap organisasi (Angelia & Astiti, 2020).

Pada temuan penelitian empirik terdahulu, Zhang dan Bartol mengatakan bahwa work engagement dapat mendorong kreativitas (dalam Chang dkk., 2013) dan inovasi individu (Hakanen dkk dalam Chang dkk., 2013). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ardy (2018) menemukan bahwa work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Hasil penelitian ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Contreras dkk (2020), dengan hasil yang menunjukkan bahwa perilaku inovatif mampu diprediksi secara langsung oleh work engagement.

Perilaku inovatif dibutuhkan bagi PNS agar mampu menciptakan inovasi untuk meningkatkan pelayanan di masyarakat. Meskipun demikian, belum banyak penelitian yang dilakukan terkait perilaku inovatif yang dimiliki PNS. Adanya kesenjangan dari beberapa penelitian terdahulu dan gap empiris yang berasal dari data di lapangan membuat penelitian terhadap perilaku inovatif dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi diantaranya psychological capital, kepemimpinan transformasional dan work engagement menjadi menarik untuk dilakukan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh psychological capital dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif dengan mediasi work engagement pada PNS. Sesuai dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan memperhatikan tinjauan pustaka serta teori-teori yang ada, maka peneliti dapat mengemukakan hipotesis sebagai jawaban sementara dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- H1 : Psychological capital berpengaruh terhadap perilaku inovatif pada PNS.
- H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku inovatif pada PNS.
- H3 : Work Engagement berpengaruh terhadap perilaku inovatif pada PNS.
- H4 : Psychological capital berpengaruh terhadap work engagement pada PNS.
- H5 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap work engagement pada PNS.
- H6 : Work engagement mampu memediasi pengaruh psychological capital terhadap perilaku inovatif pada PNS.
- H7 : Work engagement mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif pada PNS.

## **Metode**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif untuk melakukan prediksi bahwa suatu variabel tertentu dapat mempengaruhi variabel lainnya. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah variabel dependen yaitu perilaku inovatif (Y), variabel mediator yaitu work engagement (Z), variabel independen 1 yaitu psychological capital (X1) dan variabel independen 2 yaitu kepemimpinan transformasional (X2). Subjek penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) salah satu instansi pemerintah di Provinsi Jawa Tengah sebanyak 78 orang.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode angket yang berupa kuesioner skala penelitian. Terdapat 4 kuesioner skala penelitian yang masing-masing digunakan untuk mengukur perilaku inovatif, work engagement, psychological capital, dan kepemimpinan transformasional. 1) Skala perilaku inovatif pada penelitian ini terdiri dari 18 aitem pernyataan yang dibuat sendiri oleh peneliti. Delapan belas aitem skala perilaku inovatif tersebut merefleksikan tiga dimensi pokok, yaitu: (a) Menciptakan ide (idea generation), (b) Mempromosikan ide (idea promotion), (3) Menerapkan ide (idea implementation). 2) Work engagement diukur dengan menggunakan Utrecht Work Engagement Scale/ UWES ( (Schaufeli dkk., 2006) yang telah diadaptasi oleh Hapsari (2017) dalam penelitian yang terkait dengan work engagement pegawai di Organisasi Pemerintahan, Skala work engagement terdiri dari 17 aitem yang merefleksikan tiga aspek yaitu: (a) vigour, (b) Dedication, dan (c) Absorption. 3) Psychological capital akan diukur dengan menggunakan alat ukur skala psychological capital questionnaire 24 (PCQ-24) yang digunakan untuk

mengukur empat aspek yaitu: (a) self- efficacy, (b) optimism, (c) hope, dan (d) resilience. Alat ukur ini dikembangkan oleh Luthans dkk, (2007) dan telah diadaptasi oleh Rachman (2022). Sedangkan 4) Kepemimpinan transformasional akan diukur menggunakan skala kepemimpinan transformasional yang disusun oleh peneliti. Skala ini terdiri dari 20 aitem pernyataan. Dua puluh aitem skala kepemimpinan transformasional tersebut mengukur empat aspek kepemimpinan transformasional, yang terdiri dari: (a) Idealized influence (pengaruh ideal), (b) Inspirational motivation (motivasi inspirasional), (c) Intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan (e) Individual consideration (pertimbangan individu).

Teknik analisis statistik yang digunakan penelitian ini melalui pendekatan analisis Structural Equation Modelling (SEM), menggunakan teknik Partial Least Square (PLS) dengan aplikasi Smart PLS V.3.2.9. Teknik ini digunakan untuk menguji model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model).

## Hasil

### 1. Analisis model pengukuran (outer model)

Pengujian model pengukuran atau outer model dilakukan dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap aitem-aitem skala penelitian.

#### a. Uji validitas

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai average variance extracted (AVE). Jika nilai AVE > 0.5, maka data bisa dikatakan valid secara konvergen. Hasil uji validitas konvergen dapat dilihat dari tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. [Hasil Uji Validitas Konvergen]

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Kriteria	Keterangan
Perilaku Inovatif (Y)	0.664	> 0,50	Valid
Work Engagement (Z)	0.701	> 0,50	Valid
Psychological Capital (X1)	0.646	> 0,50	Valid
Kepemimpinan Transformational (X2)	0.673	> 0,50	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

## b. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai cronbach's alpha dan composite reliability. Konstrak dinyatakan reliabel jika cronbach's alpha dan composite reliability mempunyai nilai  $> 0.7$ . Hasil output perhitungan nilai cronbach's alpha dan composite reliability dapat ditunjukkan pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3 [Hasil Uji Reliabilitas]

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Keterangan
Perilaku Inovatif (Y)	0.966	0.967	0.969	Reliabel
Work Engagement (Z)	0.964	0.966	0.968	Reliabel
Psychological Capital (X1)	0.968	0.968	0.970	Reliabel
Kepemimpinan Transformational (X2)	0.971	0.972	0.974	Reliabel

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

## 2. Analisis model struktural (inner model)

Pengujian model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model dapat dievaluasi dengan melihat besarnya persentase variance yang dapat dilihat dari nilai R-Square untuk konstruk laten endogen (variabel dependent dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur (path coefficient). Semakin tinggi nilai R-Square berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan, sedangkan nilai path coefficients menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis (Ghozali, 2015).

### a. R-Square

R-Square digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai R-Square pada penelitian ini dapat ditunjukkan pada tabel 4 berikut:

Tabel 4. [Nilai R-Square]

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Perilaku Inovatif (Y)	0.878	0.873
Work Engagement (Z)	0.829	0.824

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 3 tersebut, dapat disimpulkan bahwa psychological capital dan kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi work engagement sebesar 0.829 atau 82.9%, dan sisanya sebesar 17.1% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Sedangkan psychological capital dan kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi perilaku inovatif dengan dimediasi oleh variabel work engagement sebesar 0.87 atau 87.8% dan sisanya sebesar 12.2% diterangkan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

#### b. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan prosedur penentuan sebuah dugaan dinyatakan dapat diterima atau dugaan tersebut ditolak berdasarkan dari bukti sampel yang didapatkan. Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstrak, t-statistik, dan p-values (I. Ghazali, 2021). Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai t-hitung > ttabel dan P-value < 0,05 maka Hipotesis diterima.
- 2) Jika nilai t-hitung < ttabel dan P-value > 0,05 maka Hipotesis ditolak.

Batasan yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik >1,96 dengan tingkat signifikansi p-value < 0,05 (5%). Nilai pengujian hipotesis penelitian ini dapat ditunjukkan pada tabel 5 sebagai berikut :

Tabel 5. [Hasil Uji Hipotesis]

<b>Hipotesis</b>	<i>Original Sample (O)</i>	<b>T Statistics</b> ( O/STDEV )	<i>P-Values</i>	<b>Keterangan</b>
<i>Psychological capital</i> berpengaruh terhadap perilaku inovatif pada PNS	0.375	2.237	0.026	Diterima
Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku inovatif pada PNS	0.334	2.634	0.009	Diterima

<i>Work Engagement</i> berpengaruh terhadap perilaku inovatif pada PNS	0.262	2.023	0.044	Diterima
<i>Psychological capital</i> berpengaruh terhadap <i>work engagement</i> pada PNS	0.688	4.401	0.000	Diterima
Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap <i>work engagement</i> pada PNS	0.239	1.494	0.136	Ditolak
<i>Work engagement</i> mampu memediasi pengaruh <i>psychological capital</i> terhadap perilaku inovatif pada PNS	0.180	1.998	0.046	Diterima
<i>Work engagement</i> mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif pada PNS	0.063	1.000	0.318	Ditolak

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

## Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan beberapa hal yang bisa didiskusikan sebagai berikut:

### 1. Pengaruh *psychological capital* terhadap perilaku inovatif

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar  $2,237 > t$  tabel 1,96 dengan signifikansi nilai p-value sebesar  $0,026 < 0,05$  dan sampel asli (O) 0,375. Hal ini bermakna bahwa hipotesis kesatu (H1) yang berbunyi “*psychological capital* berpengaruh terhadap perilaku inovatif pada PNS” dinyatakan diterima.

*Psychological capital* yang dimiliki PNS di salah satu organisasi pemerintah di Provinsi Jawa Tengah ternyata mampu membuat mereka memberikan kinerja yang lebih efektif dan efisien dengan menunjukkan perilaku inovatifnya. Para pegawai memiliki

kepercayaan diri untuk menyelesaikan tugas, mampu beradaptasi dengan lebih baik, memiliki harapan terhadap masa depan, lebih tangguh, sehingga mampu segera bangkit saat menghadapi kegagalan yang pada akhirnya akan termotivasi untuk menemukan alternatif solusi penyelesaian masalah. Hal ini sesuai dengan pendapat Pryce-Jones (2011) yang menyatakan bahwa psychological capital dapat membantu meningkatkan motivasi, ketekunan, dan berpikir kreatif dalam situasi penuh tekanan.

Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wojtczuk, Turek A ; Turek (2015); Ratnaningsih dkk. (2016); dan Rulevy & Parahyanti, (2016) yang menyatakan bahwa psychological capital berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif baik secara langsung ataupun tidak langsung.

## 2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar  $2,634 > t$  tabel  $1,96$  dengan signifikansi nilai P-value sebesar  $0,009 < 0,05$  dan sampel asli (O)  $0,334$ . Hal ini berarti bahwa hipotesis kedua (H2) yang berbunyi “kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku inovatif pada PNS” dinyatakan diterima.

Kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh para pemimpin di salah satu organisasi pemerintah di Provinsi Jawa Tengah terlihat berdampak pada perilaku inovatif bawahannya. Pemimpin transformasional memberikan kebebasan bagi bawahan untuk menyampaikan pendapat, ide atau gagasannya. Hal ini tentu saja dapat membuka kesempatan bagi para bawahan untuk memberikan inovasi bagi organisasi. Kepemimpinan transformasional mampu memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas (Yukl, 2015).

Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Khasanah & Himam, (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepribadian proaktif, dan desain kerja secara bersama-sama meningkatkan perilaku inovasi karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Octavia & Ratnaningsih (2017) dan Hoirunnisak & Izzati (2007) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku inovatif. Penelitian yang

dilakukan oleh Afsar dkk (2014) juga menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku inovatif karyawan.

### 3. Pengaruh Work Engagement terhadap perilaku inovatif

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar  $2.023 > t$  tabel 1,96 dengan signifikansi nilai P-value sebesar  $0,044 < 0,05$  dan sampel asli (O) 0,262. Hal ini bermakna bahwa hipotesis ketiga (H3) yang berbunyi “work engagement berpengaruh terhadap perilaku inovatif pada PNS” dinyatakan diterima.

Work engagement yang dimiliki oleh PNS di salah satu organisasi pemerintah di Provinsi Jawa Tengah memiliki dampak bagi peningkatan perilaku inovatifnya. Kondisi ini terlihat dari adanya pengabdian yang tinggi terhadap organisasi, memiliki semangat yang tinggi saat bekerja, merasa antusias dengan pekerjaan, dan terlibat secara mendalam dengan pekerjaan. Hal tersebut yang membuat PNS mampu meningkatkan perilaku inovatifnya dengan menciptakan, mempromosikan dan menerapkan ide yang dimiliki. Work engagement mampu meningkatkan perilaku inovatif karena pegawai yang memiliki keterikatan kerja kepada organisasi akan mampu memberikan kinerja terbaiknya dengan memberikan inovasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Widasti & Mursid (2022); Contreras dkk (2020); Ariyani & Hidayati (2018); dan Tims dkk (2011), yang menyimpulkan bahwa work engagement berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif pegawai.

### 4. Pengaruh Psychological capital terhadap work engagement

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar  $4,254 > t$  tabel 1,96 dengan signifikansi nilai P-value sebesar  $0,000 < 0,05$  dan sampel asli (O) 0,688. Hal ini bermakna bahwa hipotesis keempat (H4) yang berbunyi “psychological capital berpengaruh terhadap work engagement pada PNS” dinyatakan diterima.

PNS salah satu organisasi pemerintah di Provinsi Jawa Tengah memiliki psychological capital yang membuat mereka mampu meningkatkan keterikatan kerjanya dengan menunjukkan adanya rasa pengabdian terhadap organisasi, memiliki semangat saat bekerja, terlihat antusias saat bekerja dan terlibat secara mendalam dengan pekerjaannya. Saat rasa percaya diri, optimis, harapan, dan daya tahan meningkat, maka keterikatan kerja mereka juga dapat dikatakan meningkat yang ditunjukkan dengan adanya kekuatan, pengabdian, dan penghayatan dalam melaksanakan pekerjaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Nugroho dkk (2013); Suharianto & Effendy (2015); Hariyadi (2019); dan Wardani & Anwar, (2019) yang menyatakan bahwa psychological capital memiliki pengaruh positif terhadap work engagement.

#### 5. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap work engagement

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar  $1,494 < t$  tabel  $1,96$  dengan signifikansi nilai P-value sebesar  $0,136 > 0,05$  dan sampel asli (O)  $0,239$ . Hal ini berarti bahwa hipotesis kelima (H5) yang berbunyi “kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap work engagement pada PNS” dinyatakan ditolak.

Berdasarkan beberapa dimensi yang dimiliki kepemimpinan transformasional, diantaranya idealized influence pada penelitian ini menjadi tidak berpengaruh karena gambaran ideal masa depan yang didasarkan pada nilai-nilai organisasi tidak selalu memiliki pengaruh positif terhadap pengikutnya. Visi dan misi yang dimiliki organisasi pemerintah daerah cenderung berubah-ubah sesuai dengan masa kepemimpinan kepala daerah. Visi dan misi yang tertuang pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang dan Menengah (RPJMD) diperbarui dan disusun kembali dalam jangka 5 (lima) tahun. Hal ini menyebabkan pemahaman terhadap visi dan misi yang diberikan oleh pemimpin bisa berdampak negatif terhadap keterikatan kerja pegawai.

Pada dimensi inspirational motivation, pemimpin transformasional berusaha memberikan penghargaan berupa pujian dan pengakuan saat pegawai mencapai target organisasi. Kondisi ini juga tidak mampu meningkatkan work engagement. Pada PNS, penghargaan (reward) yang diharapkan adalah mendapatkan kenaikan pangkat dan promosi dalam hal karier. Kedua hal tersebut, sudah memiliki ketentuan dan aturan yang jelas, sehingga pujian ataupun pengakuan yang diberikan oleh pimpinan yang transformasional tidak begitu signifikan dalam meningkatkan work engagement. Peraturan terkait kenaikan pangkat dan promosi pada PNS terdapat pada Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil dan PermenPAN & RB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil.

Dimensi individual consideration, di mana pemimpin memperhitungkan kepuasan dan kebutuhan bawahan, memiliki rasa peduli, memberikan kesejahteraan dan lingkungan kerja yang nyaman dengan memandang individu secara unik ternyata tidak mampu membuat PNS BKD Provinsi Jawa Tengah memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya. Hal ini

disebabkan karena dalam organisasi pemerintah daerah, seberapa besar pemimpin berusaha memperhatikan bawahan dengan meningkatkan kesejahteraan, memberikan sarana dan prasarana, meningkatkan kemampuan sesuai kebutuhan masing-masing individu. Namun jika hal tersebut tidak didukung oleh kebijakan organisasi dalam menyediakan anggaran maka yang dilakukan pemimpin transformasional tersebut tidak akan terjadi sehingga tidak mampu membuat pegawai memiliki totalitas dalam bekerja.

Gaya kepemimpinan transformasional yang tercermin dari dimensi idealized influence, inspirational motivation, dan individual consideration menjadi tidak berpengaruh terhadap work engagement PNS. Pegawai menjadi kurang memiliki semangat, penghayatan dan dedikasi dalam melakukan pekerjaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Rafferty & Griffin, (2004) yang menyebutkan bahwa dimensi vision, supportive leadership dan personal recognition yang terdapat pada kepemimpinan transformasional ternyata tidak mendukung work engagement. Ketiga dimensi tersebut memiliki pengertian yang sama dengan ketiga dimensi yang digunakan peneliti dalam penelitian ini dengan penyebutan yang berbeda. Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan hasil penelitian Febian, (2015) yang meneliti pengaruh masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional terhadap work engagement. Dari kelima dimensi yang diteliti yaitu: vision, inspirational communication, supportive leadership, intellectual stimulation dan personal recognition hanya 1 dimensi yaitu inspirational communication yang memiliki korelasi positif terhadap work engagement. Sedangkan 4 dimensi lainnya tidak mampu menunjukkan korelasi positif terhadap work engagement.

6. Work engagement memediasi pengaruh psychological capital terhadap perilaku inovatif.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar  $1,998 > t$  tabel  $1,96$  dengan signifikansi yang diperoleh sebesar  $0,046 < 0,05$  dan sampel asli (O)  $0,180$ . Hal ini bermakna bahwa hipotesis keenam (H6) yang berbunyi “work engagement mampu memediasi pengaruh psychological capital terhadap perilaku inovatif pada PNS” dinyatakan diterima.

Psychological capital yang dimiliki PNS mampu membuat mereka terlibat dengan pekerjaan mereka. Hal ini terlihat dari kemampuannya dalam mengatasi permasalahan pekerjaan, memiliki keyakinan diri terhadap ketrampilan dan kemampuan mereka untuk

menyelesaikan pekerjaan, memiliki rasa optimis terhadap kondisi di masa yang akan datang dan mampu bangkit kembali saat menghadapi kegagalan. Kondisi ini membuat PNS mampu menemukan cara-cara baru yang mungkin dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam situasi yang menantang. Mereka juga dapat memikirkan alternatif cara lain jika cara yang sebelumnya tidak berhasil dan melakukan evaluasi terhadap kegagalan yang dialami untuk mendapatkan solusi yang lebih baik lagi, sehingga secara langsung ataupun tidak langsung akan meningkatkan perilaku inovatif mereka dengan berusaha menciptakan, mempromosikan, dan menerapkan ide yang dimiliki dalam mencari cara, metode, ataupun proses baru yang dapat mencapai efektifitas organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ratnaningsih dkk (2016) dan Rulevy & Parahyanti (2016) terkait pengaruh psychological capital terhadap work engagement dan juga mendukung penelitian Widasti & Mursid (2022); Contreras dkk (2020); Ariyani & Hidayati (2018) terkait pengaruh work engagement terhadap perilaku inovatif. Adapun penelitian terkait efek mediasi work engagement terhadap perilaku inovatif sesuai dengan yang dilakukan oleh Pradana & Suhariadi (2020), namun dengan menggunakan variabel independent yang berbeda.

7. Work engagement memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar  $1,000 < t$  tabel 1,96 dengan signifikansi nilai P-value sebesar  $0,318 > 0,05$  dan sampel asli (O) 0,063. Hal ini berarti bahwa hipotesis ketujuh (H7) yang berbunyi “work engagement mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif pada PNS” dinyatakan ditolak. Artinya, work engagement yang dimiliki PNS tidak memiliki peran terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku inovatif.

Hasil hipotesis ini mungkin terjadi karena work engagement yang dimiliki PNS tidak terkait dengan variabel kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif. Aspek kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan seperti kemampuan mempengaruhi, memotivasi dan menginspirasi bawahan, menstimulus bawahan untuk berinovasi, dan memperhatikan individu secara personal belum mampu membuat bawahannya memiliki semangat, dedikasi dan penghayatan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Work engagement yang dimiliki PNS lebih dipengaruhi oleh adanya faktor

internal seperti psychological capital yang digunakan juga pada penelitian ini daripada faktor eksternal kepemimpinan transformasional, sehingga ketika kepemimpinan transformasional tidak mampu menstimulus work engagement, maka work engagement pun tidak cukup mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku inovatif PNS.

Hasil penelitiann ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hidayati, S (2017) pada karyawan PT Bank OCBC NISP Tbk yang menunjukkan bahwa work engagement memediasi peran kepemimpinan transformasional pada perilaku inovatif. Penelitian ini juga tidak mendukung hasil penelitian Widasti & Mursid (2022) terhadap pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tegal yang menyatakan bahwa work engagement terbukti mampu memediasi pengaruh pembelajaran organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.

## **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan (1) psychological capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif PNS. (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif PNS. (3) work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif PNS. (4) psychological capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement. (5) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap work engagement. (6) work engagement dapat memediasi pengaruh antara psychological capital terhadap perilaku inovatif PNS. (7) work engagement tidak dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif PNS.

## **Saran**

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini dapat ditujukan kepada lembaga pemerintah tempat penelitian ini berlangsung agar mampu mendorong munculnya perilaku inovatif PNS nya dengan menstimulus munculnya faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif, diantaranya psychological capital, kepemimpinan trasformasional, dan work engagement. Bagi pimpinan di lembaga pemerintahan tersebut juga diharapkan mampu menumbuhkan perilaku inovatif bawahan dengan cara memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan ide dalam berbagai kesempatan,

mengapresiasi ide yang disampaikan dan memberikan kesempatan untuk mengimplementasikan ide tersebut. Bagi PNS sendiri diharapkan mampu mengubah mindset sebagai PNS yang inovatif dengan berani mencoba melakukan cara-cara atau metode baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian dengan responden dan ruang lingkup penelitian yang lebih bervariasi tidak hanya pada PNS namun juga pada karyawan swasta sehingga hasilnya mampu digeneralisasi pada lingkup yang lebih luas serta dengan menggunakan metode pendekatan yang berbeda dan dengan menggali faktor-faktor lain dari perilaku inovatif.

### **Kepustakaan**

- Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 1(3), 187. <https://doi.org/10.24014/pib.v1i3.9940>
- Ardy, L. P. (2018). Pengaruh job insecurity terhadap perilaku kerja inovatif melalui mediasi work engagement. *Fenomena*, 27(2), 30–49. <https://doi.org/10.30996/fn.v27i2.1980>
- Ariyani, N., & Hidayati, S. (2018). Influence of Transformational Leadership and Work Engagement On Innovative Behavior. *Etikonomi*, 17(2), 275–284. <https://doi.org/10.15408/etk.v17i2.7427>
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796–816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Chang, H. T., Hsu, H. M., Liou, J. W., & Tsai, C. T. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: A moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2120–2135. <https://doi.org/10.1111/jasp.12165>
- Contreras, F., Juarez, F., Cuero Acosta, Y. A., Dornberger, U., Soria-Barreto, K., Corrales-Estrada, M., Ramos-Garza, C., Steizel, S., Portalanza, A., Jauregui, K., Iwashita da Silva, L., & Yshikawa Salusse, M. A. (2020). Critical factors for innovative work behaviour in Latin American firms: Test of an exploratory model. *Cogent Business and Management*, 7, 1–27. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1812926>
- Davidson, O. B., Eden, D., Westman, M., Cohen-Charash, Y., Hammer, L. B., Kluger, A. N., Krausz, M., Maslach, C., O'Driscoll, M., Perrewé, P. L., Quick, J. C., Rosenblatt, Z., & Spector, P. E. (2010). Sabbatical Leave: Who Gains and How Much? *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 953–964. <https://doi.org/10.1037/a0020068>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Dediu, V., Leka, S., & Jain, A. (2018). Job demands, job resources and innovative work behaviour: a European Union study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 310–323. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1444604>

- Fischer, S. A. (2016). Transformational leadership in nursing: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2644–2653. <https://doi.org/10.1111/jan.13049>
- Ghozali, & L. (2015). Partial Least Square (PLS) Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0. Semarang: Badan Penerbit UNDIP. *Partial Least Square (PLS) Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.*
- Ghozali, I. (2021). *Structural Equation Modeling Dengan Metode Alternatif Partial Least Squares (PLS)* (5th ed.). Badan Penerbit Undip.
- Günzel-Jensen, F., Hansen, J. R., Jakobsen, M. L. F., & Wulff, J. (2018). A Two-Pronged Approach? Combined Leadership Styles and Innovative Behavior. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 957–970. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1303711>
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). Same, same, but different. *Race, Racism and Social Work: Contemporary Issues and Debates*, 11(2), 119–127. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>
- Hapsari, L. A. (2017). *Work Engagement dan Kinerja: Peran Mediator Work Passion pada Organisasi Pemerintah*. Universitas Indonesia.
- Hariyadi, M. H. (2019). Pengaruh psychological capital terhadap work engagement pada karyawan. *Cognicia*, 7(3), 359–368. <https://doi.org/10.22219/cognicia.v7i3.9200>
- Hasanah, S. F., Suyasa, P. T. Y. ., & Dewi, F. I. (2019). Perilaku Kerja Inovatif ditinjau dari Modal Psikologis, Tuntutan Kerja, dan Sumber Daya Pekerjaan. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 3(2), 475–489. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v3i2.3353.2019>
- Hoirunnisak, & Izzati, U. A. (2007). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Perilaku Inovatif Pada Karyawan. 142–156.
- Jong, J. P. J. de, & Hartog, D. N. Den. (2008). Innovative Work Behavior: Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, November*, 1–27.
- Kania, D., Senen, S. H., & Masharyono, M. (2018). Analisis Gambaran Kepemimpinan Transformasional, Work Engagement Dan Perilaku Kerja Inovatif Karyawan. *Journal of Business Management Education (JBME)*, 3(3), 79–88. <https://doi.org/10.17509/jbme.v3i3.14311>
- Khasanah, I. F. N., & Himam, F. (2018). Kepemimpinan Transformasional Kepribadian Proaktif dan Desain Kerja sebagai Prediktor Perilaku Kerja Inovatif. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 4(2), 143–157. <https://doi.org/10.22146/gamajop.46361>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge Related papers.*
- Maitri, L., & Purba, D. E. (2018). Hubungan antara Fleksibilitas Sumber Daya , Modal Psikologis dan Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Psikologi*, 14(1), 86–94.
- Moegni, N., & Sulistiawan, J. (2012). Pengaruh psychological capita terhadap innovative work behaviors: efek moderasi percieved procedural fairness. *Majalah Ekonomi*, 22(2), 125–134.
- Murdiastuti, H., Suhariadi, F., & Sugiarti, R. (2021). PERILAKU INOVATIF APARATUR SIPIL NEGARA : SEBUAH STUDI PUSTAKA. *Civil Service*, 15(2), 61–70.
- Nadya, Damia, & Riza. (2020). Perkembangan Indeks Daya Saing Global Indonesia. *Pusat Kajian Anggaran Badan Keahlian-Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia*, 2–4. <https://berkas.dpr.go.id/puskajianggaran/referensi-apbn/public-file/referensi-apbn-public-24.pdf>

- Nugroho, D. A. S., Mujiasih, E., & Prihatsanti, U. (2013). Hubungan Antara Psychological Capital Dengan Work Engagement Pada Karyawan Pt. Bank Mega Regional Area Semarang. *Jurnal Psikologi Undip*, 12(2), 192–202.
- Octavia, A., & Ratnaningsih, I. Z. (2017). Dengan Perilaku Inovatif Karyawan Non Proses ( Supporting) PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Plant Palimanan. *Jurnal Empati*, 6(1), 40–44.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? *Public Administration*, 89(4), 1335–1350. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x>
- Pieterse, A. N., Knippenberg, D. van, Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609–623.
- Pradana, E. R., & Suhariadi, F. (2020). The Effect Of Job Crafting On Innovative Behavior Through Mediation Work Engagement. *Airlangga Journal of Indonesian Management*, 1(1), 77–91. <https://doi.org/10.20473/ajim.v1i1.19402>
- Pryce-Jones, J. (2011). *Happines at work: Maximizing your psychological capital for success*. John Wiley & Sons.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rahman, M. J. J. (2022). *Pengaruh High Performance Work System dan Leader- Member Exchange terhadap Psychological Capital di Moderasi oleh Psychological Wellbeing*. Universitas Semarang.
- Ratnaningsih, I. Z., Prasetyo, A. R., & Prihatsanti, U. (2016). Predicting Innovative Behavior Among Employees in a Manufacturing Company: The Role of Psychological Capital. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 31(2), 84–90. <https://doi.org/10.24123/aipj.v31i2.567>
- Rulevy, D. F., & Parahyanti, E. (2016). Hubungan Psychological Capital Dan Perilaku Kerja Inovatif Di Industri Kreatif: Studi Pada Karyawan Perusahaan Xyz. *Journal Psikogenesis*, 4(1), 99–113. <https://doi.org/10.24854/jps.v4i1.521>
- Sameer, Y. M. (2018). Innovative Behavior and Psychological Capital: Does Positivity Make any Difference? *Journal of Economics and Management*, 32(2), 75–101. <https://doi.org/10.22367/jem.2018.32.06>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Suhariato, & Effendy, N. (2015). Pengaruh Psychological Capital Terhadap Work Engagement Pada Dosen Di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. *Managing for Resilience*, 3(2), 23–34. <https://doi.org/10.4324/9781315648033-4>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Wardani, L. M. I., & Anwar, M. S. (2019). The role of quality of work life as mediator: Psychological capital and work engagement. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(6), 447–463. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7670>

- Widasti, R., & Mursid, A. (2022). Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *Magisma*, *X*(1), 107–123.
- Wojtczuk, Turek A ; Turek, D. (2015). Innovative Behavior in the workplace: The role of HR flexibility and psychological capital: the case of Poland. *European Journal of Innovation Management*.
- Yulk, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Indeks.