

PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF PEGAWAI DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tegal)

Rizkinta Widasti¹, Ali Mursid²

^{1,2}Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

¹Email: rizkintawidas@gmail.com

²Email: ali.mursyid14@gmail.com

ABSTRACT

A dynamic environment accompanied by the rapid development of science and technology requires every organization to innovate in order to survive and develop better than before, including nirlaba organizations such as the government organization. Dinas Perhubungan Kabupaten Tegal is a government organization that is identical with a rigid work pattern. However, as one of the organizations that engage in public services, Dinas Perhubungan Kabupaten Tegal is required to be innovative to solve problems, improve performance and provide the best service for the community. This study aims to analyze the effect of organizational learning and transformational leadership on employee innovative work behavior and the role of work engagement as a mediator. The sampling technique that is used in this research is the saturated sample technique of 49 employees. The method of data collection is using questionnaire by distributing it to all employees of Dinas Perhubungan Kab. Tegal who are selected as the samples. Data analysis is carried out using the Partial Least Square (PLS) method by using SmartPLS version 3 software. The research results show that organizational learning and transformational leadership prove significantly to have a positive effect on employee innovative work behavior, and work engagement is proven to be able to mediate the effect of organizational learning and transformational leadership on employee innovative work behavior. These findings indicate that to improve employee innovative work behavior, it is necessary to have organizational learning, apply transformational leadership and increase work engagement.

Keywords : organizational learning, transformational leadership, work engagement, innovative work behavior

ABSTRAK

Lingkungan yang dinamis disertai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat menuntut setiap organisasi untuk berinovasi agar mampu bertahan dan berkembang lebih baik dari sebelumnya, termasuk pada organisasi nirlaba seperti pemerintah. Dinas Perhubungan Kabupaten Tegal merupakan organisasi pemerintah yang identik dengan pola kerja yang kaku. Namun, sebagai salah satu organisasi yang bergerak di bidang pelayanan publik, Dinas Perhubungan Kabupaten Tegal dituntut inovatif untuk memecahkan permasalahan, meningkatkan kinerja dan memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pegawai serta bagaimana peran work engagement sebagai pemediasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh sejumlah 49 orang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tegal yang ditetapkan sebagai sampel. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dan kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif secara signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai, dan work engagement terbukti dapat memediasi pengaruh pembelajaran organisasi maupun kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif pegawai maka perlu adanya pembelajaran organisasi, menerapkan kepemimpinan transformasional dan meningkatkan work engagement.

Kata kunci: pembelajaran organisasi, kepemimpinan transformasional, work engagement, perilaku kerja inovatif.

1. Pendahuluan

Lingkungan yang dinamis disertai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat menuntut setiap organisasi

untuk berinovasi agar mampu bertahan dan berkembang lebih baik dari sebelumnya, termasuk pada organisasi nirlaba seperti pemerintah. Perilaku inovatif bagi organisasi

pemerintah sangatlah diperlukan karena organisasi pemerintah sebagai pelayan masyarakat dihadapkan pada semakin tingginya sikap kritis masyarakat (De Vries et al., 2016). Wang & Wang (2012) menyatakan bahwa untuk mengembangkan perilaku inovatif, maka organisasi harus mampu mengembangkan budaya belajar yang akan mendorong lahirnya sikap mau belajar diantara pegawai. Secara empiris, Tamayo-Torres et al., (2016) menyebutkan bahwa pembelajaran organisasi penting dilakukan untuk menciptakan perilaku kerja inovatif. Peningkatan perilaku kerja inovatif pegawai juga tidak terlepas dari peran pemimpin. Salah satu gaya kepemimpinan yang diduga dapat menumbuhkan perilaku inovatif adalah gaya kepemimpinan transformasional (Afsar et al., 2014) karena pemimpin tipe ini selalu memiliki visi kedepan dan cenderung terbuka terhadap berbagai macam ide-ide kerja dari pegawainya (Kroes, 2015). Selain pembelajaran organisasi dan kepemimpinan transformasional, *work engagement* juga merupakan faktor penting yang menentukan tumbuhnya sikap inovatif. Pegawai dengan *work engagement* tinggi akan mendorong mereka untuk menghasilkan ide baru dan menerapkannya pada pekerjaan sebagai bentuk kontribusi untuk pengembangan organisasi yang lebih baik dengan kata lain perilaku inovatif meningkat ketika pegawai memiliki *work engagement* yang tinggi (Hakanen et al., 2008).

Berdasarkan data yang diperoleh, jika dibandingkan dengan Dishub Kota/Kab lain, inovasi yang dimiliki Dishub Kab.Tegal masih dikategorikan sedikit. Inovasi sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Data Inovasi Dinas Perhubungan

No	Instansi	Inovasi
1	Dinas Perhubungan Kota Surabaya	Pengujian Kir berbasis IT, aplikasi <i>e-kir</i> , Go-Bis Surabaya Go-Parkir, Transportasi-Ku, Surabaya <i>Intelligent Transport System</i> .
2	Dinas Perhubungan Kota Malang	Sisparma (Sistem Perparkiran Kota Malang); Pelayanan Non-Tunai dan <i>drive thru</i> Uji Kir, <i>Intelegrated Transport System</i> , <i>Portable Traffic Light</i> Pertama di Indonesia, Srikandi Squad, dan Aplikasi Angkot <i>Online</i> .

3	Dinas Perhubungan Kota Semarang	ATCS Lalin Semarang, Semarang Smart Transportation City; BRT (Bus Rapid Transit) dengan <i>e-ticketing</i> dan bisa download di playstore; <i>e-parkirng</i> , <i>e-kir</i> (pembayaran non tunai); alat <i>headlight tester robotic</i> Uji Kir.
4	Dinas Perhubungan Kota Pekalongan	ATCS Pekalongan <i>Smart Card e-parkir</i> Sistem Informasi Laporan Akruel (SILAPAK) Perparkiran; Sistem Informasi <i>Quick Response</i> (SIQUPON).

Saat ini, Dinas Perhubungan Kab. Tegal memiliki dua inovasi antara lain pertama, Sistem Pengujian Kendaraan Bermotor *Online* (SINGKEREN) sebagai upaya untuk menghindari praktik kecurangan dan percaloan. Kedua, Sistem Informasi Alat Penerangan Jalan Umum (SIAPLAJU) untuk mempermudah masyarakat dalam memberikan aduan maupun aspirasi lampu penerangan jalan umum. Namun, inovasi pun belum digunakan secara optimal sehingga berpengaruh juga pada kinerja yang dicapai sesuai data Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Dishub Kab. Tegal tahun 2020 tercatat bahwa capaian sasaran kinerja belum terealisasi sesuai target. Kurangnya SDM yang terampil, kreatif dan berinisiatif terhadap pekerjaan dapat ditunjukkan salah satunya pada penilaian kinerja pegawai dengan melihat nilai kreatifitas pada Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku pegawai. Hasil menunjukkan bahwa dari jumlah keseluruhan pegawai hanya 20% yang memiliki nilai kreatifitas dalam kategori baik. Selain itu, kurangnya sosialisasi dan bimbingan teknis terkait program kerja/inovasi menunjukkan belum terciptanya proses pembelajaran nyata di Dinas Perhubungan Kab. Tegal, serta pimpinan yang kurang melibatkan pegawai dalam penyelesaian permasalahan pekerjaan mengakibatkan menurunnya keinginan pegawai untuk berperilaku inovatif. Sesuai dengan penelitian sebelumnya bahwa pembelajaran organisasi dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif (Lin & Lee, 2017), Gashema (2021) kepemimpinan transformasional memiliki peran penting terhadap perilaku inovatif pegawai. Lainnya, Pradana & Suhariadi (2020) menjelaskan bahwa *work engagement*

berpengaruh dalam memediasi perilaku inovatif pegawai.

Kajian tentang pembelajaran organisasi, kepemimpinan transformasional, *work engagement* terhadap perilaku inovatif pegawai di organisasi pemerintah hingga saat ini belum banyak diteliti. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian menggunakan objek penelitian hanya pada pegawai organisasi swasta saja. Hal ini tentu berbeda dengan organisasi pemerintah karena organisasi swasta memiliki tingkat persaingan yang tinggi yang dapat memacu pegawainya untuk selalu belajar dan inovatif dibandingkan pegawai organisasi pemerintah yang tidak memiliki kompetitor, sehingga mengakibatkan rendahnya keinginan pegawai untuk belajar dan berakibat pada rendahnya perilaku kerja inovatif. Atas dasar tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi munculnya perilaku inovatif pegawai yang dipengaruhi oleh pembelajaran organisasi dan kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* sebagai pemediasi.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan hipotesis

Kajian Teori

Grand Theory

Teori *Resource Based View* (RBV) dipelopori pertama kali oleh Wernerfelt. Teori RBV memandang organisasi atau perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan. RBV memandang bahwa organisasi atau perusahaan akan dapat bertahan dan menciptakan keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat tergantung pada faktor sumber daya. Keunggulan bersaing suatu organisasi merupakan kekuatan yang sangat didukung oleh sumber daya yang baik dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya yang bersifat strategis, integrasi, saling berhubungan dan *unity*. Dalam menghadapi tantangan perubahan suatu organisasi memerlukan ketepatan aktivitas seperti inovasi dan budaya kerja yang baik. Pembelajaran organisasi untuk memperoleh peningkatan pengetahuan juga dipandang sebagai aset strategis dengan potensi untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi

sebuah organisasi (Sukma, 2017).

Menurut Muharam (2017), jauh lebih baik mengeksplorasi peluang eksternal dengan mendayagunakan sumber daya yang ada dengan cara baru. Sumber daya berwujud seperti fasilitas yang ada dan sumber daya tidak berwujud seperti sumber daya manusia, kreatifitas, inovatif dan reputasi. Dalam hal ini, mendayagunakan sumber daya yang ada yaitu menempatkan pegawai sebagai aset penting untuk mencapai kinerja yang lebih unggul secara efektif dan efisien. Peningkatan perilaku kerja inovatif juga dapat diperoleh dari dukungan pimpinan organisasi dan adanya rasa keterikatan pegawai yang kuat terhadap organisasi.

Pembelajaran Organisasi

Organizational Learning Theory menyatakan bahwa pembelajaran organisasi adalah proses menciptakan, mempertahankan, dan mentransfer pengetahuan dalam organisasi. Dalam beberapa literatur tentang teori organisasi, pembelajaran organisasi merupakan salah satu pembahasan berkaitan dengan perubahan-perubahan organisasional yang dilakukan dalam organisasi. Pembelajaran organisasi sebagai suatu proses yang diperlukan bagi organisasi untuk beradaptasi, memodifikasi dan merubah lingkungan organisasi sehingga organisasi dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya (Jones, 2007). Menurut Lin & Lee (2017) mendefinisikan konseptual pembelajaran organisasi dalam penelitian ini adalah sebagai proses tindakan berkelanjutan yang memandang pembelajaran sebagai nilai paling mendasar bagi sebuah organisasi. Hal ini juga memungkinkan berbagi visi perkembangan masa depan dengan anggota dalam organisasi, mendorong anggota untuk melakukan pemikiran kreatif diluar aturan untuk mewujudkan visi bersama melalui pembelajaran dan berbagi pengetahuan diberbagai bidang dalam organisasi. Pembelajaran organisasi merupakan proses pembelajaran dalam organisasi yang dilakukan secara kontinyu sehingga organisasi tersebut memiliki kemampuan berpikir, bertindak secara cepat dalam menghadapi berbagai perubahan, dan menciptakan keunggulan kompetitif (Yu et al., 2017). Pembelajaran organisasi sebagai proses menciptakan,

memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan dengan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasannya (Ansari & Kalantari, 2013). Terdapat empat indikator untuk pembelajaran organisasi menurut Calantone et al., (2002) antara lain (1) Komitmen untuk belajar; (2) Visi bersama; (3) Pikiran terbuka; (4) Berbagi pengetahuan dalam organisasi.

Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional dikemukakan pertama kali oleh James Mcgregor Burns. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengubah (*transform*) nilai anggota secara personal sehingga dapat digunakan sebagai pendukung atau suport dari visi dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi yang kita jalankan (Nasukah et al., 2021). Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki visi masa depan dengan merangsang intelektual, memotivasi kreativitas dan menginspirasi anggotanya untuk bekerja lebih giat sehingga hasilnya lebih dari yang diinginkan (Gashema, 2021). Kepemimpinan transformasional memfokuskan pada tujuan dan memunculkan ide produktif, sehingga dapat meningkatkan optimisme dan antusiasme dalam menghadapi tantangan pembaharuan dan perubahan (Bass et al., 2003). Pemimpin dengan gaya transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka, merangsang secara intelektual untuk menangani masalah dengan memanfaatkan sudut pandang mereka sendiri yang luar biasa dan inovatif (Jaiswal & Dhar, 2015).

Menurut Bass et al., (2003), terdapat empat indikator kepemimpinan transformasional antara lain (1) *Idealized influence*, pemimpin memiliki kharisma dengan kemampuan intelektualnya menunjukkan pendirian yang tetap, memposisikan pada isu-isu yang sulit, mengutamakan kepercayaan, fokus pada tujuan, berkomitmen tinggi serta memiliki visi dan misi; (2) *Inspirational motivation*, pemimpin mempunyai visi masa depan yang menarik dan memberi inspirasi bagi pengikutnya; (3) *Intellectual stimulation*,

memimpin memotivasi pengikutnya untuk lebih kreatif mengeluarkan ide-idenya, menggunakan pendekatan-pendekatan baru seperti intelegensi dan alasan yang rasional dalam menyelesaikan permasalahan; (4) *Individualized concideration*, pemimpin memposisikan pengikutnya sebagai individu dan hadir ketika pengikut membutuhkan.

Work Engagement

Pegawai adalah salah satu pemeran utama dalam struktur organisasi dikarenakan adanya keterlibatan, komitmen dan keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan tugas-tugasnya lah yang menjadikan organisasi bisa tetap kompetitif. Pegawai yang terikat berdasarkan peran pekerjaan mereka yang sesuai melekat pada organisasi akan membuat mereka merasa bahagia. Perasaan tersebut mendorong pegawai yang terikat untuk bekerja lebih keras dan membantu organisasi mereka untuk berkembang. Adanya keterikatan kerja akan membuat pegawai menunjukkan peran yang lebih terhadap organisasinya (Gupta et al., 2017). *Work engagement* diartikan sebagai sikap positif yang dimiliki pegawai terhadap nilai-nilai budaya, dimana pegawai yang terikat atau terlibat secara sadar akan meningkatkan kinerjanya untuk mencapai keberhasilan organisasi (Albrecht, 2013). *Work engagement* merupakan motivasi dan sikap positif individu yang berhubungan dengan pekerjaan dicirikan adanya semangat, dedikasi dan penyerapan (Schaufeli et al., 2002). Indikasi *work engagement* dapat dilihat dari seberapa besar komitmen pegawai untuk tetap bekerja di organisasi, sejauh mana pegawai merasa bangga dengan organisasinya dan termotivasi untuk bekerja, serta sejauh mana pegawai bersedia memberikan upaya terbaik dalam mencapai tujuan organisasi (Macey & Schneider, 2008). Terdapat tiga indikator *work engagement* menurut Schaufeli et al., (2002) yaitu meliputi vigor, dedikasi dan absorpsi.

Perilaku Kerja Inovatif

Teori Medan dari Kurt Lewin menyatakan bahwa perilaku dibentuk dari kondisi lingkungan dan karakteristik individu. Kondisi lingkungan seperti budaya inovasi dan persepsi dukungan organisasi. Sedangkan karakteristik individu meliputi kompetensi inovasi, kontrak psikologi dan efikasi diri (Soeparno, 2016). Lebih mudah bagi organisasi

yang berorientasi pembelajaran untuk membentuk budaya inovatif, yang menekankan pembelajaran dan pengembangan anggotanya, mendorong generasi pengetahuan baru, menyebarkan dan mentransformasikan pengetahuan untuk diterapkan pada peningkatan aktivitas organisasi sehingga dapat meningkatkan kemampuan inovasi pada pegawainya. Perilaku kerja inovatif diartikan sebagai penciptaan, pengenalan dan penerapan ide atau gagasan baru secara disengaja untuk memberikan keuntungan bagi organisasi (Janssen, 2000). Perilaku kerja inovatif merupakan serangkaian aktivitas kerja yang dilakukan secara bertahap oleh pegawai dengan menerapkan ide kreatif untuk meningkatkan kinerja yang lebih efektif (Yuan & Woodman, 2010). Pegawai yang inovatif adalah pegawai yang dapat mencari tahu masalah dalam proses belajar, mengidentifikasi kesenjangan yang terjadi sebagai peluang, dan menciptakan ide-ide kreatif untuk menghasilkan solusi yang bermanfaat (Young, 2012).

Indikator perilaku kerja inovatif menurut Janssen (2000) antara lain (1) *Idea generation*, yaitu individu menyadari dan mengenali suatu permasalahan yang muncul didalam organisasi sebagai peluang baru yang kemudian dapat menciptakan ide sebagai solusi untuk pemecahan masalah; (2) *Idea promotion*, individu mencari dukungan dengan berbagi ide yang telah diciptakan serta berusaha mencari dukungan terhadap ide baru tersebut; (3) *Idea implementation*, individu menyempurnakan idenya dengan memproduksi sebuah model dari ide yang dimiliki menjadi objek konkret dan nyata agar dapat mengimplementasikannya ke dalam pekerjaan atau organisasi keseluruhan sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja yang diinginkan.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap perilaku kerja inovatif.

Menurut Wahyuni et al., (2021), pembelajaran organisasi akan mendorong setiap individu untuk terus belajar baik tentang hal-hal baru atau yang sudah ada namun perlu pembaharuan. Hal ini akan mempengaruhi pola pikir pegawai sehingga dapat memunculkan ide kreatif sebagai bentuk kontribusi bagi organisasi. Pegawai akan berusaha untuk belajar lebih giat,

apalagi ditunjang dengan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuannya. Menurut penelitian (Kroes, 2015), Soetantyo & Ardiyanti (2018), Lin & Lee (2017), Ranihusna et al., (2021), dan Gashema (2021) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

H1: Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.

Menumbuhkan perilaku inovatif anggota didalam organisasi juga tidak terlepas dari peran pemimpin pada organisasi. Kepemimpinan transformasional berfokus menciptakan komitmen dan mempromosikan ide-ide inovatif pegawai (Kroes, 2015). Pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap pengikutnya dengan merangsang secara intelektual untuk menciptakan solusi dengan memanfaatkan sudut pandang pengikutnya, membangkitkan semangat, memberikan tantangan untuk mengeksplorasi isu-isu dalam pekerjaan, dan menginspirasi untuk mencapai tujuannya (García-Morales et al., 2008). Menurut Imran & Anis-ul-Haque (2011), kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif pada perilaku kerja inovatif, artinya semakin baik pemimpin yang dirasakan oleh pegawai maka semakin baik pula perilaku inovatif dari setiap pegawai. Hasil penelitian Tahsildari et al., (2014), Kroes (2015), Gameda & Lee (2020), dan Gashema (2021) juga telah membuktikan adanya peran pemimpin transformasional terhadap perilaku inovatif pegawai.

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.

Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap work engagement.

Menurut Schaufeli & Bakker (2004), sebuah organisasi penting untuk mempertahankan dan meningkatkan pengetahuan pegawainya untuk mencapai suatu tujuan, yang mana dalam mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya *work engagement*. Pegawai yang memiliki kesempatan untuk belajar secara terus menerus dapat memahami lebih dalam tentang peran kerja mereka. Semakin

besar tingkat pemahaman pegawai terhadap peran pekerjaannya, maka pegawai akan memiliki keterikatan kerja yang lebih tinggi. Sesuai dengan penelitian dari Anwar & Niode (2017), Lin & Lee (2017), Soetantyo & Ardiyanti (2018) bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement*.

H3: Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement*.

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting didalam organisasi karena mampu menginspirasi para pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi yang lebih tinggi serta peduli pada kebutuhan dan kesejahteraan pegawai. Sehingga, pegawai akan merasa diperhatikan oleh pemimpinnya lalu akan meningkatkan *work engagement*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Monje Amor et al., (2020), Basuki (2018) dan Tims et al., (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *work engagement* pegawai.

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

Pengaruh *work engagement* terhadap perilaku kerja inovatif.

Individu yang benar-benar terikat dengan organisasinya dengan mudah akan menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif yang berguna bagi kemajuan organisasinya (Aziz & Raharso, 2017). Keterikatan yang tinggi dapat meningkatkan bakat pegawai, loyalitas, dan kinerja organisasi (Swarnalatha & Prasarana, 2007). Lebih jauh lagi, pegawai yang memiliki keterikatan akan memiliki energi, komitmen, dan ketekunan untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi. Hal ini diperlihatkan oleh perilaku mereka dalam bentuk inisiatif, adaptif, upaya, dan mengekspresikan seluruh kemampuan fisik, emosi, dan pikiran dalam bekerja. Slåtten & Mehmetoglu (2011), menyatakan pegawai yang memiliki keterikatan juga memiliki kedekatan dengan kreativitas, maka hal ini yang akan menjadi sumber bagi inovasi di tempat kerja. Hasil penelitian Contreras et al., (2020), Monje Amor et al., (2020), Basuki (2018) dan Tims et al., (2011) menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.

H5: *Work engagement* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.

Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap perilaku kerja inovatif dengan *work engagement* sebagai pemediasi.

Menurut Jerez-Gómez et al., (2005), menyebutkan bahwa pegawai memperoleh, mentransfer, dan mengintegrasikan pengetahuan mereka ke dalam pengetahuan organisasi. Melalui proses interaktif internalisasi pengetahuan, seorang pegawai didorong oleh motivasi belajar internal sehingga dia menghasilkan keadaan mental *vigor*, *absorption*, *dedication* untuk pekerjaannya dan menerapkannya pada setiap aspek produk, proses, atau manajemen. Dengan kata lain, seorang pegawai menunjukkan perilaku inovatifnya melalui proses ini. Pegawai yang berada pada organisasi yang memiliki hasrat untuk terus belajar dan memiliki *work engagement* tinggi terhadap organisasi, maka semakin tinggi juga perilaku inovatifnya. Hasil penelitian Contreras et al., (2020), Lin & Lee (2017), dan Soetantyo & Ardiyanti (2018) menunjukkan *work engagement* dapat memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap perilaku kerja inovatif.

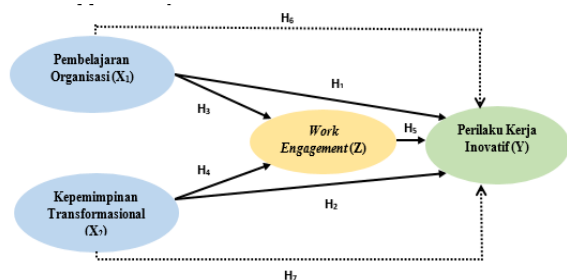
H6: *Work engagement* memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap perilaku kerja inovatif.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan *work engagement* sebagai pemediasi.

Pemimpin transformasional memiliki visi tentang masa depan, memotivasi, menginspirasi pegawainya sehingga timbulah rasa percaya pada pemimpin dan melahirkan rasa keterikatan pegawai terhadap organisasinya (Tims et al., 2011). Menurut Kroes (2015), untuk meningkatkan perilaku inovatif diperlukan perhatian pada keterikatan kerja, pegawai dengan keterikatan kerja yang tinggi akan lebih berkontribusi khususnya dalam menghasilkan ide-ide kreatif untuk perkembangan organisasi yang lebih baik. Hasil penelitian Contreras et al., (2020), Li et al., (2019), Ariyani & Hidayati (2018) menyatakan bahwa *work engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.

H7: *Work engagement* memediasi pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.

3. Model Penelitian



Gambar Kerangka Berpikir Teoritis

4. Metode Penelitian

Populasi dan Teknik Sampling

Populasi pada penelitian ini adalah pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tegal sebanyak 49 orang. Adapun cara penentuan sampel pada penelitian ini yaitu menggunakan sampel jenuh karena jumlah populasi kurang dari 100 (seratus). Berdasarkan perhitungan sampel jenuh, maka jumlah responden dalam penelitian ini adalah 49 orang yaitu seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tegal.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software SmartPLS* versi 3.

Model Pengukuran atau *Outer Model*

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai valid atau tidaknya suatu kuesioner. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu melalui uji validitas meliputi *convergent validity*, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk menguji reliabilitas dapat dilakukan melalui *composite reliability*, suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ (Sekaran, 2014).

Model Struktural atau *Inner Model*

Inner model menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel

dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Ghozali, 2018).

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model structural equation modeling (SEM)* dengan *smartPLS*. Uji hipotesis pada *smartPLS* dengan melihat hasil nilai *bootstrapping*, dilakukan dengan menghitung t-statistik beserta nilai probabilitas. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel 1,96 (α 5%), dan pada nilai probabilitas dapat dilihat hipotesis dapat diterima (H_a) jika nilai $p < 0,05$ (Ghozali, 2018).

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria skor penilaian terendah adalah 1 dan tertinggi adalah 5.

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

- 1,00 – 1,80 = Sangat Rendah
- 1,81 – 2,60 = Rendah
- 2,61 – 3,40 = Sedang
- 3,41 – 4,20 = Tinggi
- 4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi

Perhitungan *Outer Model*

Uji Validitas

Perhitungan pada uji validitas terdiri dari dua komponen yakni uji validitas konvergen dan nilai AVE. Uji validitas konvergen berfungsi untuk menguji kevalidan atau kebenaran item butir suatu kuesioner dengan ketentuan nilai *outer loading* item butir suatu kuesioner memiliki nilai yang lebih besar dari 0,7. Sementara nilai AVE berfungsi untuk menguji apakah suatu variabel laten mampu menjelaskan beberapa indikatornya dengan ketentuan nilai AVE lebih besar dari 0,5. Adapun uraian uji validitas konvergen dan nilai AVE yaitu sebagai berikut:

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen dapat terpenuhi pada saat setiap variabel yang memiliki nilai AVE diatas

0.5, dengan nilai *loading* untuk setiap item juga memiliki nilai lebih dari 0.7.

Nilai AVE Variabel Penelitian

Tabel 4.10 Nilai AVE Variabel Penelitian

No	Variabel	Nilai AVE	Ket
1	Pembelajaran Organisasi	0,669	Valid
2	Kepemimpinan Transformasional	0,767	Valid
3	<i>Work Engagement</i>	0,773	Valid
4	Perilaku Kerja Inovatif	0,734	Valid

Sumber : Data primer yang diolah 2021
Berdasarkan tabel 5.10 di atas maka dapat kita ketahui bahwa semua nilai AVE dari variabel ini nilainya diatas 0,5.

Nilai Loading Variabel

Loading Factor Variabel Pembelajaran Organisasi

Tabel 4.11 Nilai Loading Factor Pembelajaran Organisasi

No	Kode	Nilai Loading	Keterangan
1	PO1	0,761	Valid
2	PO2	0,829	Valid
3	PO3	0,808	Valid
4	PO4	0,757	Valid
5	PO5	0,806	Valid
6	PO6	0,813	Valid
7	PO7	0,853	Valid
8	PO8	0,885	Valid
9	PO9	0,802	Valid
10	PO10	0,860	Valid
11	PO11	0,782	Valid
12	PO12	0,847	Valid
13	PO13	0,817	Valid

Sumber : Data primer yang diolah 2021
Berdasarkan tabel di atas bahwa nilai *loading factor* dari variabel pembelajaran organisasi semua nilainya diatas 0,7.

Loading Factor Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.12 Nilai Loading Factor Kepemimpinan Transformasional

No	Kode	Nilai Loading	Keterangan
1	KP1	0,917	Valid
2	KP2	0,822	Valid
3	KP3	0,908	Valid
4	KP4	0,893	Valid
5	KP5	0,925	Valid
6	KP6	0,866	Valid
7	KP7	0,900	Valid
8	KP8	0,812	Valid
9	KP9	0,834	Valid
10	KP10	0,871	Valid

Sumber : Data primer yang diolah 2021
Berdasarkan tabel di atas bahwa nilai *loading factor* dari variabel kepemimpinan transformasional semua nilainya diatas 0,7.

Loading Factor Variabel Work Engagement

Tabel 4.13 Nilai Loading Factor Variabel Work Engagement

No	Kode	Nilai Loading	Keterangan
1	WE1	0,897	Valid
2	WE2	0,909	Valid
3	WE3	0,871	Valid
4	WE4	0,893	Valid
5	WE5	0,892	Valid
6	WE6	0,913	Valid
7	WE7	0,886	Valid
8	WE8	0,881	Valid
9	WE9	0,762	Valid

Sumber : Data primer yang diolah 2021
Berdasarkan tabel di atas bahwa nilai *loading factor* dari variabel *work engagement* semua nilainya diatas 0,7.

Loading Factor Variabel Perilaku Kerja Inovatif

Tabel 4.14 Nilai Loading Factor Variabel Perilaku Kerja Inovatif

No	Kode	Nilai Loading	Keterangan
1	PI1	0,751	Valid
2	PI2	0,853	Valid
3	PI3	0,888	Valid
4	PI4	0,856	Valid
5	PI5	0,840	Valid
6	PI6	0,899	Valid
7	PI7	0,916	Valid
8	PI8	0,889	Valid
9	PI9	0,806	Valid

Sumber : Data primer yang diolah 2021
Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dari variabel perilaku inovatif semua nilainya diatas 0,7.

Berdasarkan tabel nilai AVE dan nilai *loading factor* dari variabel penelitian ini, diperoleh bahwa nilai AVE semua variabel besarnya diatas 0,5 dan nilai *loading factor* semua besarnya diatas 0,7. Maka dapat dinyatakan bahwa semua variabel valid.

Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Validitas diskriminan merupakan nilai *cross loading factor* yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai yang lain. Standar nilai untuk setiap konstruk harus lebih besar dari 0,5.

Tabel 4.15 Cross Loading Nilai Variabel Penelitian

Kode	Kepemimpinan Transformasional	Pembelajaran Organisasi	Perilaku Inovatif	Work Engagement
PO1	0,723	0,761	0,747	0,750
PO2	0,812	0,829	0,810	0,815
PO3	0,753	0,808	0,794	0,764
PO4	0,752	0,757	0,752	0,718
PO5	0,720	0,806	0,798	0,762
PO6	0,782	0,813	0,807	0,799
PO7	0,799	0,853	0,852	0,843
PO8	0,790	0,885	0,873	0,857
PO9	0,770	0,802	0,781	0,794
PO10	0,734	0,860	0,849	0,832

Kode	Kepemimpinan Transformasional	Pembelajaran Organisasi	Perilaku Inovatif	Work Engagement
PO11	0,689	0,782	0,767	0,767
PO12	0,826	0,847	0,844	0,827
PO13	0,801	0,817	0,814	0,808
KP1	0,917	0,887	0,898	0,907
KP2	0,822	0,791	0,807	0,815
KP3	0,908	0,829	0,850	0,866
KP4	0,893	0,863	0,883	0,887
KP5	0,925	0,848	0,873	0,879
KP6	0,866	0,843	0,844	0,839
KP7	0,900	0,873	0,866	0,859
KP8	0,812	0,739	0,749	0,746
KP9	0,834	0,734	0,745	0,737
KP10	0,871	0,817	0,814	0,789
WE1	0,826	0,894	0,895	0,897
WE2	0,853	0,899	0,905	0,909
WE3	0,812	0,847	0,854	0,871
WE4	0,870	0,863	0,879	0,893
WE5	0,868	0,858	0,876	0,892
WE6	0,886	0,887	0,908	0,913
WE7	0,855	0,876	0,877	0,886
WE8	0,866	0,876	0,874	0,881
WE9	0,715	0,746	0,743	0,762
PI1	0,735	0,744	0,751	0,739
PI2	0,847	0,811	0,853	0,823
PI3	0,842	0,858	0,888	0,868
PI4	0,818	0,851	0,856	0,827
PI5	0,814	0,824	0,840	0,827
PI6	0,802	0,885	0,899	0,886
PI7	0,851	0,902	0,916	0,902
PI8	0,858	0,876	0,889	0,876
PI9	0,778	0,792	0,806	0,803

Sumber : Data primer yang diolah 2021

Berdasarkan tabel diatas dengan membandingkan nilai korelasi antar variabel ternyata nilainya lebih besar maka dapat dinyatakan bahwa semua variabel valid.

Uji Reliabilitas

Perhitungan uji reliabilitas terdiri dari dua komponen yakni nilai reliabilitas komposit dan nilai *cronbach's alpha*. Reliabilitas menunjukkan stabilitas data kuesioner dengan ketentuan nilai reliabilitas komposit memiliki nilai lebih besar dari nilai kritis 0,8 dan nilai *cronbach's alpha* dengan ketentuan memiliki nilai lebih besar dari nilai kritis 0,7. Hasil perhitungan uji reliabilitas kedua nilai adalah sebagai berikut :

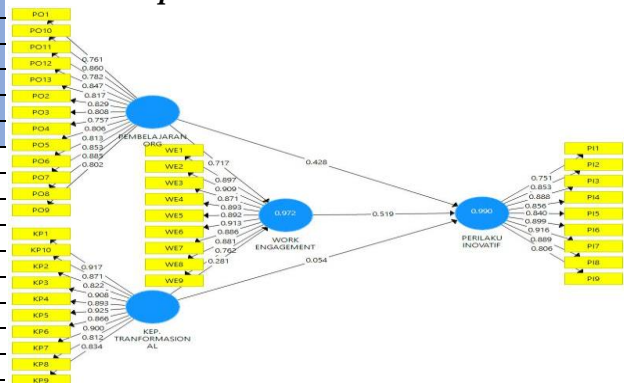
Tabel 4.16 Nilai Cronbach's Alpha dan Reliabilitas Komposit

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Reliabilitas Komposit	Keterangan
1	Pembelajaran Organisasi	0,958	0,963	Reliabel
2	Kepemimpinan Transformasional	0,966	0,970	Reliabel
3	Work Engagement	0,963	0,968	Reliabel
4	Perilaku Kerja Inovatif	0,954	0,961	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah 2021
Menurut keterangan tabel di atas, dapat

dilihat secara keseluruhan bahwa seluruh item butir kuesioner penelitian berstatus reliabel. Hal ini karena nilai reliabilitas komposit keempat variabel memiliki nilai yang lebih besar dari nilai kritis 0,8. Sementara disisi lain tertera nilai *cronbach's alpha* pembelajaran organisasi, kepemimpinan transformasional, *work engagement* dan perilaku kerja inovatif memiliki nilai yang lebih besar dari 0,7. Maka keempat variabel penelitian dapat dikatakan mampu dalam menghasilkan data yang selalu konsisten.

Hasil Output Outer Model



Gambar 4.1. Outer Model

Perhitungan Inner Model
Perhitungan R-square

R-square merupakan ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhi (eksogen). Model structural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat R-square untuk konstruk laten endogen.

Tabel 4.17 Koefisien Determinasi

No	Item	R Square	R Square Adjusted
1	Work Engagement	0,972	0,971
2	Perilaku Kerja Inovatif	0,990	0,989

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Dari hasil pada tabel di atas menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki nilai *R square* sebesar 0,972 atau 97,2%. Artinya variabel *work engagement* dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi sebesar 97,2% sisanya sebesar 2,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dikaji pada penelitian ini. Sedangkan variabel perilaku kerja inovatif dengan nilai *R square* sebesar 0,990 atau 99%. Artinya bahwa

variabel perilaku kerja inovatif pada penelitian ini dipengaruhi oleh pembelajaran organisasi, kepemimpinan transformasional dan *work engagement* sebesar 99% sisanya 1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dikaji pada penelitian ini.

Q2 Predictive relevance

Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q2 *predictive relevance* 0,02, 0,15 dan 0,35 menunjukkan bahwa model lemah, moderat dan kuat. Nilai Q2 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.18 Q-square predictive relevance

No	Variabel	SSO	SSE	Q ² (1-SSE/SSO)
1	Pembelajaran Organisasi	663.000	261.851	0,605
2	Kepemimpinan Transformasional	510.000	149.216	0,707
3	Work Engagement	459.000	132.709	0,711
4	Perilaku Kerja Inovatif	459.000	156.343	0.659

Sumber : Data primer yang diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.18 diatas menunjukan bahwa nilai *Q square* besarnya diatas 0,15 artinya bahwa model cukup moderat bahkan ada yang nilainya diatas 0,35 yang berarti model kuat untuk memprediksi.

Hasil Pengujian Hipotesis

Perhitungan Pengaruh Langsung

Adapun hasil perhitungan pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.19 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Variabel	Sampel Asli (O)	T-statistik	p Values	Ket
H1	Pembelajaran Organisasi => Perilaku Kerja Inovatif	0,800	8,242	0,000	Diterima
H2	Kepemimpinan Transformasional =>Perilaku Kerja Inovatif	0,200	2,068	0,039	Diterima
H3	Pembelajaran Organisasi =>Work Engagement	0,717	5,323	0,000	Diterima
H4	Kepemimpinan Transformasional => Work Engagement	0,281	2,120	0,035	Diterima
H5	Work Engagement => Perilaku Kerja Inovatif	0,519	4,033	0,000	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Menurut keterangan tabel di atas, dapat dilihat status hipotesis satu sampai hipotesis

lima dengan uraian sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama nilai t-statistik sebesar 8,242 > t tabel 1,96 dengan signifikasi yang diperoleh sebesar 0,000 < 0,05 dan sampel asli (O) 0,800. Dengan demikian hipotesis pertama dinyatakan diterima dan terdapat pengaruh positif yang signifikan pembelajaran organisasi terhadap perilaku kerja inovatif.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua nilai t-statistik sebesar 2,068 > t tabel 1,96 dengan signifikasi yang diperoleh sebesar 0,039 < 0,05 dan sampel asli (O) 0,200. Dengan demikian hipotesis kedua dinyatakan diterima dan terdapat pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga nilai t-statistik sebesar 5,323 > t tabel 1,96 dengan signifikasi yang diperoleh sebesar 0,000 < 0,05 dan sampel asli (O) 0,717. Dengan demikian hipotesis ketiga dinyatakan diterima dan terdapat pengaruh positif yang signifikan pembelajaran organisasi terhadap *work engagement*.
4. Hasil pengujian hipotesis keempat nilai t-statistik sebesar 2,120 > t tabel 1,96 dengan signifikasi yang diperoleh sebesar 0,035 < 0,05 dan sampel asli (O) 0,281. Dengan demikian hipotesis keempat dinyatakan diterima dan terdapat pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement*.
5. Hasil pengujian hipotesis kelima nilai t-statistik sebesar 4,033 > t tabel 1,96 dengan signifikasi yang diperoleh sebesar 0,000 < 0,05 dan sampel asli (O) 0,519. Dengan demikian hipotesis kelima dinyatakan diterima dan terdapat pengaruh positif yang signifikan *work engagement* terhadap perilaku kerja inovatif.

Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung

Perhitungan pengaruh tidak langsung ini berfungsi untuk menjawab pengajuan hipotesis enam dan hipotesis tujuh. Adapun hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan Variabel	Sampel Asli (O)	T-statistik	p Values	Ket
H6	Pembelajaran Organisasi => <i>Work Engagement</i> => Perilaku Kerja Inovatif	0,372	3,045	0,003	Diterima
H7	Kepemimpinan Transformasional => <i>Work Engagement</i> => Perilaku Kerja Inovatif	0,146	2,136	0,033	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Menurut keterangan tabel di atas, dapat dilihat status hipotesis enam dan hipotesis tujuh dengan uraian sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis keenam nilai t-statistik sebesar $3,045 > t$ tabel 1,96 dengan signifikansi yang diperoleh sebesar $0,003 < 0,05$ dan sampel asli (O) 0,372. Dengan demikian hipotesis keenam dinyatakan diterima dan terdapat pengaruh positif yang signifikan pembelajaran organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pegawai melalui *work engagement*.
2. Hasil pengujian hipotesis ketujuh nilai t-statistik sebesar $2,136 > t$ tabel 1,96 dengan signifikansi yang diperoleh sebesar $0,033 < 0,05$ dan sampel asli (O) 0,146. Dengan demikian hipotesis ketujuh dinyatakan diterima dan terdapat pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pegawai melalui *work engagement*.

bermakna hipotesis diterima dan terdapat pengaruh positif signifikan pembelajaran organisasi terhadap perilaku kerja inovatif. Positif adalah pengaruh yang sifatnya searah, artinya semakin tinggi pembelajaran organisasi, maka semakin besar pula terjadinya perilaku kerja inovatif. Sebaliknya semakin rendah pembelajaran organisasi, semakin kecil pula kemungkinan terjadinya perilaku kerja inovatif.

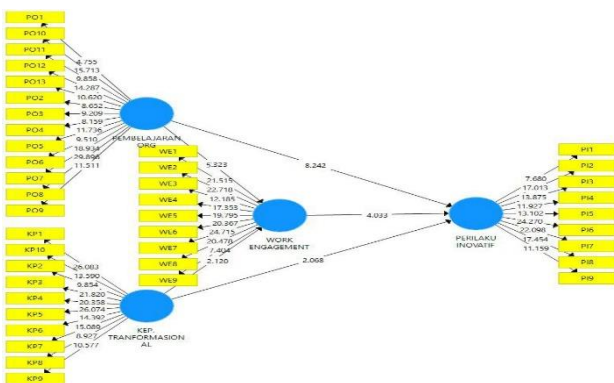
Pembelajaran organisasi yang diterapkan dengan baik ternyata mampu membuat responden memberikan kinerja yang lebih efektif dan efisien. Kondisi ini ditunjukkan oleh responden dengan memberikan penilaian yang tinggi pada item-item pernyataan pembelajaran organisasi, bahkan penilaian tertinggi diberikan pada item pernyataan ada kesepakatan tentang visi organisasi pada semua level, fungsi, dan divisi, selalu merefleksikan saran dan kritik yang diarahkan pada hasil kerja dan anggapan para pegawai bahwa pembelajaran organisasi adalah investasi bukan beban. Hal ini yang memicu responden dapat merasakan penerapan pembelajaran organisasi yang baik pada Dishub Kab. Tegal, sehingga pembelajaran organisasi mampu memunculkan dan memungkinkan peningkatan perilaku kerja inovatif pegawainya.

Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Tamayo-Torres et al., (2016), Kroes (2015), Soetantyo & Ardiyanti (2018), Lin & Lee (2017), Ranihusna et al., (2021), Gashema (2021) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Kajian lain dengan hasil serupa dilakukan oleh Wang & Wang (2012) yang semakin meningkat pembelajaran organisasi yang dilakukan organisasi maka akan semakin meningkat pula perilaku kerja inovatif pegawai.

Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar $2,068 > t$ tabel 1,96 dengan signifikansi yang diperoleh sebesar $0,039 < 0,05$ dan sampel asli (O) 0,200. Hal ini bermakna bahwa hipotesis diterima dan terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Positif adalah pengaruh yang sifatnya searah, artinya semakin tinggi kepemimpinan

Hasil Output Bootstrapping



Gambar 4.2. Output Bootstrapping

Pembelajaran Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar $8,242 > t$ tabel 1,96 dengan signifikansi yang diperoleh sebesar $0,000 < 0,05$ dan sampel asli (O) 0,800. Hal ini

transformasional, semakin besar pula terjadinya perilaku kerja inovatif. Sebaliknya semakin rendah kepemimpinan transformasional, semakin kecil pula kemungkinan terjadinya perilaku kerja inovatif.

Kepemimpinan transformasional yang dijalankan pada Dishub Kab.Tegal nampak berdampak pada perilaku kerja inovatif pegawai, sehingga responden memberikan tanggapan yang tinggi pada kepemimpinan yang bergaya transformasional. Penilaian tertinggi diberikan pada item-item pernyataan pimpinan selalu memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri pegawai, pimpinan selalu memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dan pimpinan dapat membuat para pegawai merasa tenang dalam menghadapi kesulitan. Hal tersebutlah yang dirasakan responden mampu menimbulkan peningkatan perilaku kerja inovatif pegawai.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Tahsildari et al., (2014), Kroes (2015), Gemeda & Lee (2020), dan Gashema (2021) bahwa adanya peran pemimpin transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pegawai. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinannya maka semakin meningkatkan perilaku kerja inovatif anggotanya dalam organisasi.

Pembelajaran Organisasi Terhadap *Work Engagement*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar $5,323 > t$ tabel 1,96 dengan signifikansi yang diperoleh sebesar $0,000 < 0,05$ dan sampel asli (O) 0,717. Hal ini bermakna hipotesis diterima dan terdapat pengaruh positif signifikan pembelajaran organisasi terhadap *work engagement*. Positif adalah pengaruh yang sifatnya searah, artinya semakin tinggi pembelajaran organisasi, semakin besar pula terjadinya *work engagement*. Sebaliknya semakin rendah pembelajaran organisasi, semakin kecil pula kemungkinan terjadinya *work engagement*.

Penerapan pembelajaran organisasi sudah dirasakan baik oleh responden, hal ini ditunjukkan dengan penilaian yang tinggi pada item-item pernyataan pembelajaran organisasi. Penilaian tertinggi yaitu pada item pernyataan

ada kesepakatan tentang visi organisasi pada semua level, fungsi, dan divisi, selalu merefleksikan saran dan kritik yang diarahkan pada hasil kerja dan anggapan para pegawai bahwa pembelajaran organisasi adalah investasi bukan beban. Kondisi ini mengartikan bahwa ketika pegawai mengetahui visi, misi, dan tujuan organisasi yang disusun dan disepakati bersama antara pimpinan dan *stakeholder* akan menimbulkan perasaan ikut dilibatkan dalam pengelolaan organisasi, sehingga pembelajaran organisasi mampu berdampak pada *work engagement* pegawai.

Hasil ini sesuai dengan pendapat Schaufeli & Bakker (2004), yang menyatakan bahwa sebuah organisasi yang ingin mempertahankan dan meningkatkan pengetahuan pegawainya dalam mencapai suatu tujuan, maka dibutuhkan adanya *work engagement*. Beberapa penelitian terdahulu dengan hasil sejalan juga dilakukan oleh Anwar & Niode (2017), Lin & Lee (2017), Soetantyo & Ardiyanti (2018) bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement*.

Kepemimpinan Transformasional terhadap *Work Engagement*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar $2,120 > t$ tabel 1,96 dengan signifikansi yang diperoleh sebesar $0,035 < 0,05$ dan sampel asli (O) 0,281. Hal ini bermakna hipotesis diterima dan terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement*. Positif adalah pengaruh yang sifatnya searah, artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional, semakin besar pula terjadinya *work engagement*. Sebaliknya semakin rendah kepemimpinan transformasional, maka semakin kecil pula kemungkinan terjadinya *work engagement*.

Peran kepemimpinan transformasional sangat strategis dalam meningkatkan *work engagement* pegawai yaitu dengan memberikan pengaruh yang ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual dan perhatian secara individu kepada bawahannya. Perilaku yang demikian mampu menimbulkan *work engagement* responden. Hal ini ditunjukkan oleh responden dengan memberikan tanggapan yang tinggi pada kepemimpinan transformasional yang dijalankan pimpinan.

Penilaian tertinggi diberikan pada item-item pernyataan pimpinan selalu memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri pegawai, pimpinan selalu memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dan pimpinan dapat membuat para pegawai merasa tenang dalam menghadapi kesulitan. Hal ini yang memicu responden merasakan adanya perhatian pimpinan pada pegawainya, sehingga pegawai akan meningkatkan *work engagement* terhadap organisasinya. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Monje Amor et al., (2020), Basuki (2018) dan Tims et al., (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *work engagement* pegawai.

Work engagement Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar $4,033 > t$ tabel 1,96 dengan signifikansi yang diperoleh sebesar $0,000 < 0,05$ dan sampel asli (O) 0,519. Hal ini bermakna bahwa hipotesis diterima dan terdapat pengaruh positif signifikan *work engagement* terhadap perilaku kerja inovatif. Positif adalah pengaruh yang sifatnya searah, artinya semakin tinggi *work engagement*, semakin besar pula perilaku kerja inovatif yang terbentuk. Sebaliknya semakin rendah *work engagement*, maka semakin kecil pula kemungkinan adanya perilaku kerja inovatif.

Work engagement yang dirasakan baik oleh pegawai Dishub Kab. Tegal ternyata berdampak pada peningkatan perilaku kerja inovatif pegawai. Kondisi ini ditunjukkan oleh responden dengan memberikan penilaian yang tinggi pada item-item pernyataan *work engagement*, bahkan penilaian tertinggi diberikan pada item pernyataan saya merasa terikat dengan pekerjaan saya, saya selalu bersemangat ketika sedang bekerja, saya antusias dengan pekerjaan saya, dan saya memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja. Hal tersebutlah yang memicu responden dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif di Dishub Kab. Tegal, sehingga *work engagement* mampu menimbulkan dan memungkinkan peningkatan perilaku kerja inovatif pegawai karena pegawai yang memiliki keterikatan akan memberikan performa terbaiknya untuk mewujudkan tujuan-tujuan

organisasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Contreras et al., (2020), Amor et al., (2020), Basuki (2018), Tims et al., (2011), Slatten & Mehmetoglu (2011), Swarnalatha & Prasanna (2013) yang menyimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.

Work engagement Memediasi Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar $3,045 > t$ tabel 1,96 dengan signifikansi yang diperoleh sebesar $0,003 < 0,05$ dan sampel asli (O) 0,372. Hal ini bermakna bahwa hipotesis diterima dan terdapat pengaruh positif signifikan pembelajaran organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pegawai melalui *work engagement*. Makna positif adalah pengaruh yang searah, yakni semakin tinggi pembelajaran organisasi, maka semakin tinggi *work engagement* dan semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif pegawai tersebut. Sebaliknya semakin rendah pembelajaran organisasi, maka semakin rendah *work engagement* pegawai dan semakin rendah pula perilaku kerja inovatif pegawai tersebut.

Pembelajaran organisasi pada Dishub Kab. Tegal sudah dirasakan baik oleh responden, hal ini ditunjukkan dengan penilaian yang tinggi pada item-item pernyataan pembelajaran organisasi. Adanya proses pembelajaran inilah maka pegawai memperoleh dan saling mendiskusikan pengetahuan mereka ke dalam pengetahuan organisasi, tentu hal ini dapat memunculkan motivasi belajar diantara pegawai sehingga mereka akan menghasikkan keadaan mental semangat, dedikasi dan absorpsi untuk pekerjaannya sehingga dapat menciptakan kinerja yang lebih efektif dan efisien salah satunya melalui perilaku inovatif pegawainya. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Contreras et al., (2020), Lin & Lee (2017), dan Soetantyo & Ardiyanti (2018) menunjukkan *work engagement* dapat memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap perilaku kerja inovatif.

Work engagement Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar $2,136 > t$ tabel 1,96 dengan signifikansi yang diperoleh sebesar $0,033 < 0,05$ dan sampel asli (O) 0,146. Hal ini bermakna bahwa hipotesis diterima dan terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif pegawai melalui *work engagement*. Makna positif adalah pengaruh yang searah, yakni semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi *work engagement* dan semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif pegawai tersebut. Sebaliknya semakin kurang baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin rendah *work engagement* pegawai dan semakin rendah pula perilaku kerja inovatif pegawai tersebut.

Kepemimpinan transformasional yang dirasakan baik oleh pegawai nampaknya berdampak bagi peningkatan perilaku kerja inovatif. Kondisi ini ditunjukkan oleh responden dengan memberikan penilaian yang tinggi pada item-item pernyataan kepemimpinan transformasional, bahkan penilaian tertinggi yaitu pimpinan selalu memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri pegawai, pimpinan selalu memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dan pimpinan dapat membuat para pegawai merasa tenang dalam menghadapi kesulitan. Hal ini menunjukkan adanya perhatian dan motivasi inspirasional yang diberikan pimpinan kepada pegawainya sehingga dengan kondisi tersebut dapat melahirkan rasa keterikatan pegawai terhadap organisasinya. Pegawai dengan *work engagement* yang tinggi tentu akan berusaha semaksimal mungkin untuk menunjukkan kinerja terbaiknya dengan memberikan ide-ide baru bagi peningkatan organisasinya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Contreras et al., (2020), Li et al., (2019), Tims et al., (2011), Kroes (2015), Ariyani & Hidayati (2018) menyatakan bahwa *work engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.

6. Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dijabarkan, maka kesimpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.
3. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.
5. *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai.
6. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai melalui *work engagement*.
7. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai melalui *work engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. (2013). Work engagement and the positive power of meaningful work. In *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol. 1, Issue 2002). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001013](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001013)
- Ansari, K., & Kalantari, E. (2013). *Effect of Organizational Learning on Firm Value in the Tehran Stock Exchange (TSE)*. 1985, 763–768.
- Anwar, R., & Niode, S. H. M. (2017). *The effects of of Learning Organization towards Employes' Innovative Behavior Mediated by Work Engagement (A Study in Indonesia)*. May 2020. <https://doi.org/10.2991/icoi-17.2017.15>
- 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>
- Aziz, F. A., & Raharso, S. (2017). Pengaruh Work Engagement Terhadap Employee Service Innovative Behavior: Kajian Empiris Di Minimarket. *Polban Irows*, 777–788.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit

- performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Basuki, K. (2018). Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement: An Empirical Study. *MANTHAN: Journal of Commerce and Management*, 5(01), 10–18. <https://doi.org/10.17492/manthan.v5i01.13046>
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- 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). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1812926>
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
- Gashema, B. (2021). Predicting innovative work behaviors through transformational leadership: The moderating role of corporate social responsibility. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 10(1), 69–84. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i1.999>
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P. K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship. *Behavior. Journal of Management Development*, 36(7), 973–983.
- Imran, R., & Anis-ul-Haque, M. (2011). Mediating Effect of Organizational Climate between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 26(2), 183–199. http://www.pjprnip.edu.pk/VOL26wPDF/FF5_3-397.pdf%5CnPakistan Journal of Psychological Research,%5Cn2011, Vol. 26, No. 2, 183-199%5Cn9
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287–302.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Jones, Gareth, R. (2007). *Organizational Theory, Design and Changes (5th edition)*. Pearson Education Inc.
- Kroes, B. (2015). The Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Self-efficiency and the effect of Perceived Organizational Support on Innovative Work Behavior. *ProQuest Dissertations and Theses*, August, 191.

- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(6), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Lin, H. C., & Lee, Y. D. (2017). A study of the influence of organizational learning on employees' innovative behavior and work engagement by a cross-level examination. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, *13*(7), 3463–3478. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00738a>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, *38*(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Muzafary, S. S., Chen, Z., Wafayar, Z., & Wahdat, M. N. (2019). The Influence of Transformational Leadership on the Employees Innovative Work Behavior. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, *3*(1), 22–28.
- Nasukah, B., & Maunah, B. (2021). Kepemimpinan transformasional dalam tinjauan sejarah dan perkembangan kajiannya pada bidang pendidikan. *JURNAL KEPEMIMPINAN DAN KEPENGURUSAN SEKOLAH*, *6*(1). <https://doi.org/10.34125/kp.v6i1.574>
- Parashakti, R. D., Rizki, M., & Saragih, L. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi Kasus di PT. Bank Danamon Indonesia). *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management*, *9*(2), 81–96. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v9i2.3015>
- Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2014). Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and Development*, *38*(1–2), 75–94. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2013-0040>
- Ranihusna, D., Nugroho, A. S., Ridloah, S., Putri, V. W., & Wulansari, N. A. (2021). A model for enhancing innovative work behavior. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, *747*(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/747/1/012039>
- Schaufeli, W. B. ., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B. ., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT: A TWO SAMPLE CONFIRMATORY FACTOR ANALYTIC APPROACH. *Journal Of Happiness Studies*, *3*, 71–92. <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.63.021114>
- Sekaran, U. (2014). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis (Research Methods for Business)* (Buku 1 Edisi). Salemba Empat.
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality*, *21*(1), 88–107. <https://doi.org/10.1108/09604521111100261>
- Soeparno, K. (2016). Social Psychology: the Passion of Psychology. *Buletin Psikologi*, *19*(1), 16–28. <https://doi.org/10.22146/bpsi.11544>
- Soetantyo, T. I., & Ardiyanti, N. (2018). Innovative behavior, learning organization, and the mediating role of work engagement in it sector. *Asia Pacific Institute of Advanced Research*

- (APIAR), 1–12.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, CV.
- Sukma, A. (2017). PERSPEKTIF THE RESOURCE BASED VIEW (RBV) DALAM MEMBANGUN COMPETITIVE ADVANTAGE. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1(01), 75–89.
- Swarnalatha, D. C., & Prasarana, T. . (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: *SHRM Research Quarterly*, 1(1), 1–12.
- Tahsildari, H., Hashim, M. T., & Wan, W. N. (2014). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Effectiveness through Employees' Innovative Behaviour. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5, 225–236.
- Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., & Martínez-López, F. J. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. *Industrial Management and Data Systems*, 116(8), 1445–1467. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2015-0518>
- 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>
- Wahyuni, W., Sujanto, B., & Supadi, S. (2021). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship Between Organizational Commitment and Lecturer Innovative Behavior. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 6(1), 1–8.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Young, L. D. (2012). How to promote innovative behavior at work? The role of justice and support within organizations. *Journal of Creative Behavior*, 46(3), 220–243. <https://doi.org/10.1002/jocb.15>
- Yu, C. P., Zhang, Z. G., & Shen, H. (2017). The effect of organizational learning and knowledge management innovation on SMEs' technological capability. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(8), 5475–5487. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00842a>
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>