

## ANALISIS GAMBARAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, *WORK ENGAGEMENT* DAN PERILAKU KERJA INOVATIF KARYAWAN

**Dewi Kania**

*Universitas Pendidikan Indonesia*  
[dewikania@student.upi.edu](mailto:dewikania@student.upi.edu)

**Syamsul Hadi Senen**

*Universitas Pendidikan Indonesia*  
[syamsulhadisenen@upi.edu](mailto:syamsulhadisenen@upi.edu)

**Masharyono Masharyono**

*Universitas Pendidikan Indonesia*  
[masharyono@upi.edu](mailto:masharyono@upi.edu)

### ABSTRAK

**Tujuan** – Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran kepemimpinan transformasional, *work engagement*, dan perilaku kerja inovatif

**Desain/metodologi/pendekatan** - Desain penelitian ini adalah *cross sectional method*. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan metode *explanatory survey*. Unit analisis pada penelitian ini adalah karyawan PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung sebanyak 82 orang. Pengumpulan data dengan menggunakan kuisioner. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi.

**Temuan** – Berdasarkan hasil penelitian menggunakan analisis deskriptif, didapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berkategori cukup efektif, *work engagement* berkategori cukup tinggi dan perilaku kerja inovatif berkategori tinggi.

**Orisinalitas/nilai** - Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada objek penelitian, waktu penelitian, alat ukur, literatur yang digunakan, teori yang digunakan dan hasil penelitian.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, *Work Engagement*, Perilaku Kerja Inovatif

**Jenis Artikel:** Studi Kasus

### ABSTRACT

**Purpose** - The purpose of this study is to see the description of transformational leadership, *work engagement* and innovative work behavior

**Design/methodology/approach** - The design of this study was *cross sectional method*. This research uses descriptive approach with *explanatory survey method*. The analysis research unit is employees of PT. Jasa Marga Purbaleunyi Bandung Branch as much 82 people. Data collection using questionnaire. The analysis technique used is descriptive technique by using frequency distribution

**Findings** - Based on the results of the research using descriptive analysis, the results obtained that transformational leadership in the quite effective category, *work engagement* in the quite high category, and innovative work behavior in the high category.

**Originality/value** - The differences in this study located on an object research, time research, a measuring instrument, literature that used, the theory that is used and the results of the study.

**Keywords:** Transformational Leadership, *Work Engagement* And Innovative Work Behavior

**Article Type :** Research Paper

### PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang terpenting dari suatu organisasi (Robbins & Judge, 2012; Syamsul H Senen, 2017). Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin kompleks, sehingga SDM dituntut untuk terus-menerus mengembangkan diri secara proaktif (Judge & Robbins, 2015; Masharyono, (2015:813); Masharyono, (2009:95); Senen & Solihat, (2013:1). Sebuah perusahaan harus berinovasi secara *continue* untuk tetap bisa berkompetitif dan bertahan dalam

jangka waktu yang panjang (Cefis & Marsili, 2006; Roberts, 2016; Slåtten & Mehmetoglu, 2014; Masharyono & Senen, (2015:121). Beberapa peneliti seperti Janssen (2000), Scott & Bruce (1994) dan Sharma & Chrisman (1999) menyimpulkan bahwa untuk melihat sejauh mana perusahaan dapat terus berinovasi tergantung dengan perilaku kerja inovatif karyawan.

Perilaku kerja inovatif merupakan salah satu dasar kinerja organisasi, yang menunjukkan “studi tentang perilaku inovatif individu perlu dilakukan” (Scott & Bruce, 1994). Setiap

organisasi menyadari apabila suatu perusahaan tidak berinovasi, risiko yang dihadapi yaitu penurunan dan kematian organisasi itu sendiri (Drucker, 1989 dalam Sintok, 2013). Inovasi yang dilakukan menghasilkan efektivitas organisasi secara luas telah diterima dan keuntungan bagi perusahaan jika memiliki kemampuan untuk terus berinovasi dalam produk, jasa, teknologi dan proses kerja menjadi keunggulan kompetitif di sektor swasta dan sektor publik (Bartos, 2003; Borins, 2008; Breul & Kamensky, 2008; Damanpour & Schneider, 2009).

Penelitian perilaku kerja inovatif telah banyak dilakukan dalam industri di berbagai negara seperti Malaysia, Belanda (Kroes, 2015), Cina (Afsar, Badir, & Khan, 2015), Spanyol (Gorgievski, Antonio, & Arnold, 2014) dengan objek penelitian di beberapa industri seperti manufaktur (Carmeli, 2006), jasa (Slåtten & Mehmetoglu, 2014; Sciences, Affairs, Approved, Gassmann, & Morhart, 2012), pemerintahan (Carmeli, 2006), dan instansi pendidikan (Messmann, 2012). Identifikasi tentang penurunan kesenjangan pengetahuan dapat diatasi dengan perilaku kerja inovatif sebagai pelaksanaan efektif dari MSDM yang lebih menekankan pada sektor jasa (Nijenhuis, 2015).

Perusahaan berkompetisi pada basis jasa dan tidak lagi pada basis produk fisik (Gronross dalam Kandampully, (2002). Sektor jasa dalam ekonomi global mengalami perkembangan sehingga studi jasa terkhusus inovasi jasa bergerak menjadi isu sentral (Spohrer dan Maglio, 2008). Oleh karena itu, sangat penting memahami bagaimana proses inovasi tersebut terjadi dalam sektor jasa. Selama ini, area penelitian inovasi pada perusahaan jasa lebih banyak fokus dikonteks negara maju (misal Amerika, Eropa, dan Australia) dan masih sangat kurang penelitian di negara berkembang (Thakur dan Hale, 2013). Adanya perbedaan budaya dan sosial ekonomi suatu negara, akan mempengaruhi pengembangan jasa pada suatu negara (Alam, 2007). Hal ini menjadikan Indonesia sebagai salah satu negara dengan jumlah penduduk terbesar di dunia, sangat relevan sebagai konteks penelitian perilaku kerja inovatif pada perusahaan jasa (Alam, 2007).

Perilaku dalam organisasi terbagi menjadi tiga diantaranya perilaku individu, kelompok, dan organisasi (Robbins & Judge, 2012). Kepemimpinan transformasional bagian perilaku kelompok (Robbins & Judge, 2012) yang merupakan suatu keadaan di mana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka terinovasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan mereka (Bass dalam Yukl (2010:313). Sedangkan *work engagement* bagian dari perilaku individu (Robbins & Judge, 2012) merupakan keadaan motivasional yang positif dan pemenuhan diri dalam pekerjaan terhadap kondisi kerja dikarakteristikan dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keasyikan) (W. B. Schaufeli, Martinez, Pinto,

Salanova, & Bakker, 2002; Wilmar B Schaufeli, Salanova, Gon Alez-ro, & Bakker, 2002). Tingkat *work engagement* menghasilkan keterbukaan yang lebih besar untuk pengalaman dan ide-ide tentang bagaimana mengoptimalkan dan mengubah proses kerja sehingga berfungsi sebagai motivasi untuk lebih mengembangkan, mempertahankan dan melaksanakan ide-ide inovatif (Spiegelaere, Gyes, Vanderkerckhove, & Hootegeem, 2012).

Rendahnya perilaku kerja inovatif disebabkan beberapa faktor, salah satunya kepemimpinan transformasional; (Feng, 2016; Kang, 2016; Kroes, 2015; Odoardi, 2015; Pundt & Pundt, 2015; Saeed, 2014; Slåtten & Mehmetoglu, 2014). Para pemimpin yang transformasional dapat memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap pengikutnya, dengan menitikberatkan perhatian pada kekhawatiran dan kebutuhan dari pengikut individual, mengubah kesadaran atas permasalahan dengan membantu melihat pada permasalahan lama dengan cara yang baru, membangkitkan semangat, dan menginspirasi guna mencapai tujuan-tujuan kelompok (Rogelberg et al., 2013). Faktor lain penyebab perilaku kerja inovatif rendah yaitu, *work engagement* (Almudena Cañibano, 2013). Masalah dalam perusahaan yang biasa ditemui seperti karyawan yang datang terlambat, dan karyawan yang mangkir merupakan salah satu bentuk kurangnya *engagement* karyawan dalam bekerja yang mengakibatkan rendahnya perilaku kerja inovatif (Almudena Cañibano, 2013). Dalam bisnis saat ini, perusahaan harus berinovasi secara terus menerus untuk tetap kompetitif dan bertahan dalam jangka panjang (Cefis & Marsili, 2006; Roberts, 2016; Slåtten & Mehmetoglu, 2014; Slåtten, 2015). Salah satunya, inovasi individu sangat penting dalam keberlangsungan hidup perusahaan (Hartog, 2008). 'Sebuah organisasi tergantung pada perilaku inovatif karyawan dan sistem sosial yang diterapkan perusahaan' (Katz, 1964).

Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif bisa dilihat dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup: 1) Interaksi dengan atasan (kepemimpinan); dan 2) Interaksi dengan grup rekan kerja. Sedangkan faktor eksternal mencakup: 1) *Competitive pressures*; dan 2) *Social-Political pressures* (Nijenhuis, 2015). Karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan atasan mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku inovatif kerja dan mampu memberi keyakinan bahwa perilaku inovatif mereka akan menghasilkan keuntungan kinerja. Hubungan yang berkualitas sering ditandai dengan saling percaya dan menghormati yang merupakan ciri dari kepemimpinan transformasional (Kroes, 2015). Sedangkan interaksi dengan grup rekan kerja merupakan bagian yang tidak lepas dari keterikatan karyawan ditempat kerja (Syamsul Hadi Senen & Solihat, 2013). Hal ini menjadikan kepemimpinan transformasional dan *work engagement* termasuk ke dalam faktor internal yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Afsar, F. Badir, & Bin

Saeed, 2014; Y.-C. Huang & Wu, 2010; Kroes, 2015).

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh hasil temuan mengenai: (1) gambaran kepemimpinan transformasional, (2) gambaran *work engagement*, dan (3) gambaran perilaku kerja inovatif.

## KAJIAN PUSTAKA

Perilaku organisasi merupakan sebuah bidang studi yang menginvestasi pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, untuk tujuan penerapan pengetahuan demi peningkatan efektivitas organisasi (Stephen P. Robbins, 2015:5). Perilaku organisasi memiliki tiga jenis variabel (masukan, proses, dan keluaran) pada tiga level analisis (individu, kelompok, dan organisasi). Masukan (*input*) adalah variabel seperti kepribadian, struktur kelompok, dan budaya organisasi yang berujung pada proses. Proses pada level individu mencakup sikap dan kepuasan kerja, emosi dan suasana hati, kepribadian dan nilai, persepsi dan pengambilan keputusan, serta motivasi.

Menurut Robbins & Judge (2015) Kepemimpinan transformasional bagian dari perilaku kelompok (Robbins & Judge, 2012) merupakan salah satu kepemimpinan dalam organisasi di mana berfokus menciptakan komitmen dan mempromosikan ide-ide inovatif karyawan dalam organisasi (Kroes, 2015). Konsep awal tentang kepemimpinan adalah sebuah fungsi kepemimpinan yang berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan pada level kelompok dalam perilaku organisasi (Stephen P. Robbins, 2015:260).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengubah pengikut untuk meningkatkan kepentingan diri mereka dengan mengubah semangat, cita-cita, nilai dan motivasi untuk melakukan yang lebih baik dari yang diharapkan (M.N., 1985; Yukl, 1999). Pemimpin transformasional menurut Bass dalam Wutun (2001:351) cenderung berusaha untuk memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi, memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi karyawan, memuaskan kebutuhan karyawan, dan memperlakukan mereka sebagai manusia secara utuh (Northouse, 2010). Pengikut dari pemimpin transformasional merasakan kepercayaan, kekaguman, loyalitas dan hormat kepada pemimpinnya dan mereka termotivasi untuk melakukan yang lebih dari yang sebenarnya diharapkan untuk dilakukan. Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikutnya dengan: 1) Membuat mereka untuk lebih menyadari kepentingan dan hasil kerja; 2) Merangsang mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi

atau tim; dan 3) Mengaktifkan kebutuhan mereka pada tingkatan yang tinggi (Putri, 2012:14-15).

Eisenbeiss, Van Knippenberg, & Boerner, (2008) mengemukakan dimensi dari kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya perilaku kerja inovatif yang terdiri: 1) *Idealized Influence*, 2) *inspirational Motivation*, 3) *Intellectual Stimulation*, dan 4) *Individualized Consideration*. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu keadaan di mana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka terinovasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan mereka (Bass dalam Yukl (2010:313).

Menurut Bass & Aviola (1994); Yukl (2010:305); Stephen P. Robbins (2015:263); Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-bien, (2010) empat dimensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain: 1) *Idealized influence* (pengaruh ideal/karisma) adalah rasa hormat yang dimiliki oleh para bawahan terhadap pemimpinnya. Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap para karyawan yang menghormati dan mempercayai pemimpinnya; 2) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi) adalah sikap pimpinan yang mampu memberi semangat dan motivasi kepada bawahannya untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap pimpinan memberi motivasi kepada bawahannya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. 3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) berkaitan dengan sikap pimpinan yang mendorong bawahannya untuk lebih inovatif dalam bekerja. Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap pimpinan yang mengajak karyawan untuk berpikir rasional dalam memecahkan masalah bekerja. 4) *Individualized consideration* (pertimbangan individual) adalah sikap pimpinan yang terbuka terhadap ide-ide atau saran dari bawahan tentang pekerjaan maupun untuk pimpinan itu sendiri. Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap pimpinan yang menghargai setiap ide dan saran dari karyawannya.

*Work Engagement* bagian dari perilaku individu (Robbins & Judge, 2012) merupakan keadaan motivasional yang positif dan pemenuhan diri dalam pekerjaan terhadap kondisi kerja dikarakteristikan dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (pengabdian), dan *absorption* (berinisiatif) (W. B. Schaufeli et al., 2002; Wilmar B Schaufeli et al., 2002). Konsep *engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990) mendefinisikan *engagement* sebagai penguasaan karyawan sendiri terhadap peran mereka dalam pekerjaan, di mana mereka akan mengikat diri dengan pekerjaannya, kemudian akan bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama memerankan performanya.

Maslach dkk. (2001) mendefinisikan *work engagement* sebagai lawan dari *burnout*, di mana

*engagement* sebagai keadaan emosional yang menetap (persisten), dikarakteristikan dengan adanya level yang tinggi dalam aktivasi dan kesenangan. W. B. Schaufeli, Salanova, Gon Alez-ro, & Bakker, (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan positif, pemenuhan, pandangan terhadap kondisi kerja yang dikarakteristikan dengan adanya *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Definisi lain yang dikemukakan Wellins & Concelman (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012:4) mengenai *work engagement* adalah kekuatan ilusif yang memotivasi karyawan meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha yang lebih (waktu dan energi), semangat dan ketertarikan, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan.

Schaufeli dkk. (2002) mengemukakan tiga dimensi *work engagement*, meliputi: 1) *Vigor*; 2) *Dedication*; dan 3) *Absorption*. Menurut Robinson, Perryman & Hayday (2004), faktor kunci pendorong dari *engagement* karyawan adalah di mana apabila karyawan dapat merasa dihargai dan dilibatkan (*feeling valued and involved*), yang mempengaruhi hal ini adalah: 1) Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, 2) Karyawan dapat menyalurkan ide/suara sehingga mereka dapat merasa berharga, 3) Kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan, dan 4) Organisasi memperhatikan akan keberadaan dan kesehatan karyawan.

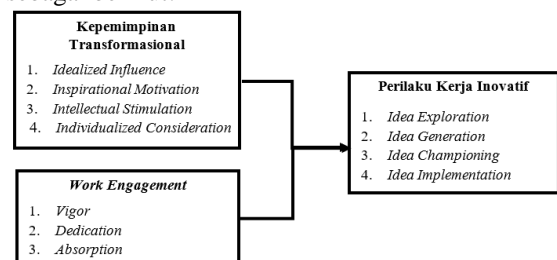
Perilaku terbagi tiga dalam organisasi diantaranya perilaku individu, kelompok, dan organisasi (Robbins & Judge, 2012). Perilaku kerja inovatif terdapat pada perilaku organisasi yang terdapat pada level sistem organisasi dan masuk pada budaya organisasi. Salah satu karakteristik budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2012) adalah inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko. Konsep inovasi dikenal secara luas sebagai tujuan utama kegiatan ekonomi, oleh karena itu inovasi telah menjadi instrumen utama untuk mencapai dan melestarikan keunggulan daya saing (Sutrisno, 2010:104).

Carmeli, Meitar en Weisberg (2006) mengemukakan bahwa perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai proses multi-tahap di mana seorang individu mengenali sebuah masalah dan menghasilkan gagasan dan solusi baru, bekerja untuk mempromosikan dan membangun dukungan ide, dan menghasilkan model yang sesuai untuk manfaat organisasi ataupun bagian didalamnya. De Jong dan Hartog (2007) menyatakan perilaku inovatif kerja adalah perilaku yang meliputi peluang dan ide-ide baru, juga dapat mencakup perilaku mengaplikasikan ide baru, menerapkan pengetahuan baru dan untuk mencapai peningkatan kinerja pribadi atau bisnis. Perilaku inovatif sering dikaitkan dengan kreativitas. Perilaku kerja inovatif adalah seperangkat perilaku yang dibutuhkan untuk mengembangkan, peluncuran dan menerapkan ide-ide dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pribadi maupun organisasi (de Jong & den Hartog, 2010; Farr & Ford, 1990; Saeed, 2014).

Perilaku inovatif juga telah ditemukan secara luas sebagai perilaku kerja dan inisiatif pribadi (Frese, Kring, Soose, & Zempel, 2014), yang fokus pada kecenderungan individu untuk melaksanakan ide-ide secara proaktif.

Kanter (1988) menguraikan tiga tahap yang relevan dengan perilaku kerja inovatif, yaitu: 1) Pengembangan ide; 2) Membangun koalisi; dan 3) Aplikasi. Dari tiga bentuk perilaku kerja inovatif, Scott dan Bruce membedakan pada Pengembangan ide di mana ruang lingkupnya mencakup dari penghasilan ide-ide dan pengakuan masalah (Scott & Bruce, 1994). Menurut Sutrisno (2010:104) orang inovatif memerlukan pola pemikiran tertentu dalam mengarahkan proses yang dilakukan agar mengarah pada inovasi yang berhasil dengan karakteristik sebagai berikut: 1) Melahirkan gagasan; 2) Menyampaikan hal lain yang signifikan; 3) Menjual gagasan secara efektif; 4) Merencanakan proses perkembangan; dan 5) Mengatasi berbagai rintangan (waktu, uang, relevansi). Penulis lain merujuk pada empat dimensi (Damanpour & Schneider, 2009; de Jong & den Hartog, 2010; Yuan & Woodman, 2010) yaitu 1) *Idea Exploration*; 2) *Idea Generation*; 3) *Idea Championing*; 4) *Idea Implementation*.

Berdasarkan penjelasan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work engagement* terhadap perilaku kerja inovatif, maka disusun sebuah paradigma pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work engagement* terhadap perilaku kerja inovatif secara jelas digambarkan dalam Gambar 1 sebagai berikut:



GAMBAR 1  
PARADIGMA PENELITIAN

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work engagement* terhadap perilaku kerja inovatif. Variabel bebas yang terdapat pada penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional dengan dimensi 1) *Idealized influence*, 2) *inspirational motivation*, 3) *intellectual stimulation*, dan 4) *individualized consideration*; *work engagement* dengan dimensi 1) *vigor*, 2) *dedication*, dan 3) *absorption*. Variabel terikat yang terdapat pada penelitian ini adalah perilaku kerja inovatif dengan dimensi 1) *idea exploration*, 2) *idea generation*, 3) *idea championing*, dan 4) *idea implementation*.

Objek/unit analisis pada penelitian ini adalah PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung dalam kurun waktu kurang dari satu tahun, bulan Januari 2018 sampai dengan Mei 2018, sehingga metode yang digunakan adalah *cross sectional method*. Populasi dalam penelitian

ini adalah karyawan PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung yang berjumlah 103 orang. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus perhitungan sampel menurut Slovin, maka ukuran sampel dalam penelitian ini ialah sebesar 82 orang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi kepustakaan, studi lapangan dengan penyebaran kuesioner secara langsung, dan studi literatur. Sedangkan teknik analisis data yang dilakukan adalah analisis deskriptif dan verifikatif. Analisis data verifikatif menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan *software SPSS 24.0 for windows*.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengubah pengikut untuk meningkatkan kepentingan diri mereka dengan mengubah semangat, cita-cita, nilai dan motivasi untuk melakukan yang lebih baik dari yang diharapkan (M.N., 1985; Yukl, 1999). Pemimpin transformasional menurut Bass dalam Wutun (2001:351) cenderung berusaha untuk memengaruhi manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi, memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi karyawan, memuaskan kebutuhan karyawan, dan memperlakukan mereka sebagai manusia secara utuh (Northouse, 2010).

*Idealized Influence* Pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan tetap mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat (Bass & Riggio, 2006).

*Inspirational Motivation*, pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan melalui pemberian arti, partisipasi dan tantangan terhadap tugas bawahan. Upaya pemimpin transformasional dalam memberikan inspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan, ditantangnya bawahan mencapai standar yang tinggi (Bass & Riggio, 2006).

*Intellectual Stimulation*, pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Imajinasi dipadu dengan intuisi namun dikawal oleh logika dimanfaatkan oleh pemimpin ini dalam mengajak bawahan berkreasi (Bass & Riggio, 2006).

*Individualized*, pemimpin berusaha memberikan perhatian kepada bawahan dan menghargai sikap bawahan terhadap organisasi perilaku pemimpin transformasional, di mana ia merenung, berpikir, dan selalu mengidentifikasi kebutuhan para bawahannya, berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan karyawan,

membangkitkan semangat belajar pada para bawahannya, memberi kesempatan belajar seluas-luasnya, selalu mendengar bawahannya dengan penuh perhatian, dan baginya adalah kunci kesuksesan sebuah karya (Bass & Riggio, 2006).

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan melalui penyebaran angket pada karyawan PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung, kepemimpinan transformasional dapat diukur melalui perhitungan rata-rata dimensi dan perhitungan skor keseluruhan. Berikut ini dipaparkan hasil dari rekapitulasi perhitungan skor:

**TABEL 1**  
**REKAPITULASI DIMENSI**  
**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

No	Dimensi	Skor Ideal	Total Skor	%
1	<i>Idealized Influence</i>	1261	1722	73.2
2	<i>Inspirational Motivation</i>	1673	2296	72.9
3	<i>Intellectual Stimulation</i>	1619	2296	70.5
4	<i>Individualized Consideration</i>	2109	2870	73.5
<b>TOTAL</b>		<b>6662</b>	<b>9184</b>	<b>72.5</b>

Berdasarkan Tabel 1 rekapitulasi dimensi kepemimpinan transformasional skor tertinggi terdapat pada dimensi *individualized consideration* dengan peroleh skor 2109, termasuk kedalam kategori cukup tinggi (73.5%). Sementara skor terendah terdapat pada dimensi *intellectual stimulation* diperoleh skor 1619, termasuk kedalam kategori cukup tinggi (70.5%). Secara keseluruhan variabel kepemimpinan transformasional memperoleh skor 6662, apabila di persentasekan kedalam skor ideal maka diperoleh persentase sebesar 72.5%, dengan demikian variabel kepemimpinan transformasional berada pada kategori cukup efektif. Sedangkan dilihat dari garis kontinum yang telah dihitung adalah:



**GAMBAR 2**  
**GARIS KONTINUM VARIABEL**  
**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

Berdasarkan Gambar 2 pada nilai kontinum variabel kepemimpinan transformasional yaitu 6662 sesuai dengan data penelitian yaitu termasuk kedalam kategori cukup efektif, dengan demikian dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja di PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung dirasakan oleh karyawan cukup efektif.

Berdasarkan hasil penelitian dari angket yang disebar kepada 82 responden diketahui bahwa kepemimpinan transformasional PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung mencapai skor 6662 dari skor kriterium atau jumlah maksimal perolehan nilai responden terletak pada daerah 5810 - 6935, sehingga dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung telah diaplikasikan dengan baik, namun masih perlu ditingkatkan lagi karena semua dimensi masih berada dibawah skor ideal.

*Work engagement* adalah kekuatan ilusif yang memotivasi karyawan meningkatkan Perilaku Kerja Inovatif pada level yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha yang lebih (waktu dan energi), semangat dan ketertarikan, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan (W. B. Schaufeli et al., 2002). Tingkat *work engagement* menghasilkan keterbukaan yang lebih besar untuk pengalaman dan ide-ide tentang bagaimana mengoptimalkan dan mengubah proses kerja sehingga berfungsi sebagai motivasi untuk lebih mengembangkan, mempertahankan dan melaksanakan ide-ide inovatif (Spiegelaeere et al., 2012). *Work engagement* sendiri terdiri dari 3 dimensi yang membentuknya, yaitu: 1). *Vigor*, 2). *Dedication*, dan 3). *Absorption* (Wilmar B Schaufeli & Rhenen, 2008).

*Vigor* digambarkan melalui level tinggi dari energi dan resiliensi mental selama bekerja, ketulusan untuk memberikan usaha dalam suatu pekerjaan, dan ketekunan walaupun berhadapan dengan berbagai macam kesulitan (Wilmar B Schaufeli et al., 2002). *Dedication* dikarakteristikan lewat rasa signifikan dari antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. *Dedication* memiliki cakupan yang lebih luas tidak hanya mengacu pada *state* keyakinan atau kognitif saja tetapi termasuk juga terhadap *affective* (Wilmar B Schaufeli et al., 2002). *Absorption* dikarakteristikan dengan konsentrasi yang penuh dan mendalam dalam pekerjaan, ditandai dengan terasa cepatnya waktu berlalu. Terabsorpsi penuh pada suatu pekerjaan mirip dengan apa yang sering disebut “*flow*”, suatu *state* pengalaman optimal yang dikarakteristikan dengan perhatian, *clear mind*, *mind and body unison*, *effortless concentration*, *complete control*, kurangnya kesadaran diri, distorsi waktu dan kesenangan intrinstik (Wilmar B Schaufeli et al., 2002).

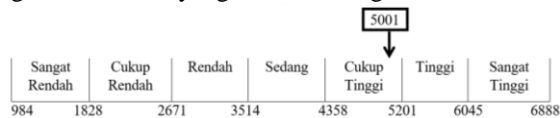
Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan melalui penyebaran angket pada karyawan PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung, *work engagement* dapat diukur melalui perhitungan rata-rata dimensi dan perhitungan skor keseluruhan. Berikut ini dipaparkan hasil dari rekapitulasi perhitungan skor:

**TABEL 2**  
**REKAPITULASI DIMENSI WORK**  
**ENGAGEMENT**

No	Dimensi	Skor Ideal	Total Skor	%
1	<i>Vigor</i>	1653	2296	72.0
2	<i>Dedication</i>	1660	2296	72.3
3	<i>Absorption</i>	1688	2296	73.5
<b>TOTAL</b>		<b>5001</b>	<b>6888</b>	<b>72.6</b>

Berdasarkan Tabel 2 rekapitulasi variable *work engagement*, skor tertinggi terdapat pada dimensi *dedication* dengan peroleh skor 1688, termasuk dalam kategori cukup tinggi (73.5%). Sementara skor terendah terdapat pada dimensi *vigor* dengan perolehan skor 1653, termasuk kategori cukup tinggi (72%). Secara keseluruhan variabel *work engagement* memperoleh skor 6888, apabila di persentasekan kedalam skor ideal maka diperoleh persentase sebesar 72.6%, dengan

demikian variabel *work engagement* berada pada kategori cukup tinggi. Sedangkan dilihat dari garis kontinum yang telah dihitung adalah:



**GAMBAR 3**  
**GARIS KONTINUM VARIABEL WORK**  
**ENGAGEMENT**

Berdasarkan Gambar 3 pada nilai kontinum variabel *work engagement* yaitu 5001 sesuai dengan data penelitian yaitu termasuk kedalam kategori cukup tinggi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa *work engagement* karyawan PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung cukup tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian dari angket yang disebar kepada 82 responden diketahui bahwa *work engagement* PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung mencapai skor 5001 dari skor kriterium atau jumlah maksimal perolehan nilai responden terletak pada intensitas cukup tinggi yaitu pada interval 4358 - 5201 sehingga dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini *work engagement* yang dimiliki oleh PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung telah diaplikasikan dengan baik, namun masih perlu ditingkatkan lagi karena semua dimensi masih berada dibawah skor ideal.

Persaingan industri semakin ketat dan menuntut adanya usaha keras dari suatu organisasi industri (Hutahaean, 2005). Setiap organisasi berusaha dan berlomba untuk mencapai suatu keberhasilan guna menghadapi persaingan. Ada dua pilihan dan keberhasilan perusahaan, kalah bersaing atau harus berinovasi (Robbins, 1996). Perilaku kerja inovatif adalah seperangkat perilaku yang dibutuhkan untuk mengembangkan, peluncuran dan menerapkan ide-ide dengan tujuan untuk meningkatkan Perilaku Kerja Inovatif pribadi maupun organisasi (de Jong & den Hartog, 2010; Farr & Ford, 1990; Saeed, 2014) terdiri dari 4 dimensi yang meliputi: 1). *Idea exploration*, 2). *Idea generation*, 3). *Idea championing*, dan, 4). *Idea implementation*.

*Idea exploration* adalah dimensi yang merupakan tahap awal dari perilaku kerja inovatif dimana karyawan mampu menemukan kesempatan atau sebuah masalah. *Idea generation* adalah tahap kedua dari dimensi perilaku kerja inovatif dimana karyawan mampu untuk mengembangkan ide inovasi melalui proses menciptakan dan menyarankan ide untuk produk, jasa, maupun proses baru. *Idea championing* menjadi relevan ketika ide sudah berhasil diciptakan. Karena pada tahap ini karyawan diharapkan mulai terdorong untuk mencari dukungan dalam mewujudkan ide inovasi baru yang telah dihasilkannya. Termasuk mencari koalisi agar ide baru bisa diimplementasikan dan percaya dengan keberhasilan ide tersebut. *Idea implementation* merupakan tahap terakhir di mana karyawan memiliki keberanian untuk menerapkan idea baru tersebut ke dalam proses kegiatan kerja rutin yang biasa ia lakukan. Termasuk pengembangan dan uji coba terhadap

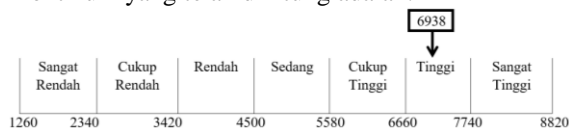
ide produk, proses maupun jasa baru yang ia tawarkan (de Jong & den Hartog, 2010).

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan melalui penyebaran angket pada karyawan PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung, perilaku kerja inovatif dapat diukur melalui perhitungan rata-rata dimensi dan perhitungan skor keseluruhan. Berikut ini dipaparkan hasil dari rekapitulasi perhitungan skor:

**TABEL 3**  
**REKAPITULASI VARIABEL PERILAKU KERJA INOVATIF**

No	Dimensi	Skor Ideal	Total Skor	%
1	<i>Idea Exploration</i>	1681	2296	73.2
2	<i>Idea Generation</i>	2190	2870	76.5
3	<i>Idea Championing</i>	1765	2296	76.9
4	<i>Idea Implementation</i>	1302	2870	75.6
<b>TOTAL</b>		<b>6938</b>	<b>9184</b>	<b>75.5</b>

Berdasarkan Tabel 3 rekapitulasi variabel perilaku kerja inovatif, skor tertinggi terdapat pada dimensi *idea generation* dengan peroleh skor 2190, termasuk dalam kategori tinggi (76.3%). Sementara skor terendah terdapat pada dimensi *idea exploration* dengan skor 1681, termasuk kedalam kategori cukup tinggi (73.2%). Secara keseluruhan variabel stres kerja memperoleh skor 6938, apabila di persentasekan kedalam skor ideal maka diperoleh persentase sebesar 75.5%, dengan demikian variabel perilaku kerja inovatif berada pada kategori cukup tinggi. Sedangkan dilihat dari garis kontinum yang telah dihitung adalah:



**GAMBAR 4**  
**GARIS KONTINUM VARIABEL PERILAKU KERJA INOVATIF**

Berdasarkan Gambar 4 pada nilai kontinum variabel perilaku kerja inovatif yaitu 6938 sesuai dengan data penelitian yaitu termasuk kedalam kategori tinggi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa perilaku kerja inovatif karyawan PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian dari angket yang disebar kepada 82 responden diketahui bahwa perilaku kerja inovatif PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung Cabang Purbaleunyi Bandung mencapai skor 6938 dari skor kriterium atau jumlah maksimal perolehan nilai responden terletak pada intensitas tinggi yaitu pada interval 6660 -7740 sehingga dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini perilaku kerja inovatif yang dimiliki oleh PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung telah diaplikasikan dengan baik, namun masih perlu ditingkatkan lagi karena semua dimensi masih berada dibawah skor ideal.

Berdasarkan penelitian diatas menyatakan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional dan *work engagement* secara bersama-sama maka semakin tinggi tingkat perilaku kerja inovatif karyawan PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung tersampaikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif

kepemimpinan transformasional semakin tinggi juga perilaku kerja inovatif karyawan PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung yang tersampaikan. Selain itu, *work engagement* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Hal ini menunjukkan semakin tinggi *work engagement* semakin tinggi juga perilaku kerja inovatif karyawan PT. Jasa Marga Cabang Purbaleunyi Bandung yang tersampaikan.

**KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menggunakan analisis deskriptif . Dapat diambil kesimpulan yaitu bahwa kepemimpinan transformasional berada pada kategori cukup efektif terlihat dari kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan di perusahaan. *Work engagement* berada pada kategori cukup tinggi terlihat dari rasa antusias karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Perilaku kerja inovatif karyawan berada pada kategori tinggi terlihat dari karyawan yang memiliki inovasi dalam setiap permasalahan kerja. Adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu peneliti berikutnya dalam melakukan penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, *work engagement* dan perilaku kerja inovatif karyawan dengan menggunakan indikator yang berbeda dari sumber teori yang lebih beragam, dan terhadap objek yang berbeda, karena masih banyaknya keterbatasan dalam penelitian ini, khususnya yang berkaitan dengan metode penelitian dan teknik pengumpulan data.

**DAFTAR PUSTAKA**

Afsar, B., Badir, Y., & Khan, M. M. (2015). Person-job fit, person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105–116.  
<https://doi.org/10.1016/j.hitech.2015.09.001>

Afsar, B., F. Badir, Y., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300.  
<https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>

Almudena Cañibano. (2013). Implementing innovative HRM: trade-off effects on employee. *Management Decision*, 51(3), 643–660.  
<https://doi.org/10.1108/00251741311309706>

Bartos, S. (2003). Creating and Sustaining Innovation. *Australian Journal of Public Administration*, 62(1), 9–14.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8500.00309>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). *Transformational Leadership (2nd Ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.  
[https://doi.org/10.1002/1521-3773\(20010316\)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/1521-3773(20010316)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C)

- Borins, S. F. (2008). Innovations in government : research, recognition, and replication. *Innovative Governance in the 21st Century*, xi, 231 p. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun027>
- Breul, J. D., & Kamensky, J. M. (2008, November). Federal government reform: Lessons from Clinton's "reinventing government" and Bush's "management agenda" initiatives. *Public Administration Review*.
- Carmeli, A. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75–90. <https://doi.org/10.1108/01437720610652853>
- Cefis, E., & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35(5), 626–641. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.02.006>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495–522. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- 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>
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In J. L. (Ed) West, Michael A.; Farr (Ed.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. West, Michael A. (Ed); Farr, James L. (Ed) (pp. 63–80). John Wiley & Sons. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1991-97989-003>
- Feng, C. (2016). A multilevel study of transformational leadership , dual organizational change and innovative behavior in groups. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 855–877. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2016-0005>
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (2014). Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37–63.
- Gorgievski, M. J., Antonio, J., & Arnold, M. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0169>
- Hartog, D. N. Den. (2008). *Innovative Work Behavior: Measurement and Validation*.
- Huang, Y.-C., & Wu, Y.-C. J. (2010). *The effects of organizational factors on green new product success: Evidence from high-tech industries in Taiwan*. *Management Decision* (Vol. 48). <https://doi.org/10.1108/00251741011090324>
- Hutahaean, E. S. (2005). Kontribusi Prbadi Kreatif Dan Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif. *Proceeding. Seminar Nasional PESA T 2005*, (1997), 23–24.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2015). Essentials of organizational behavior. *The Effects of Brief Mindfulness Intervention on Acute Pain Experience: An Examination of Individual Difference*, 1, 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kang, S. B. C. K. K. S. M. E. U. S.-W. K. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers Examining mediating and. *Personnel Review*, 45(3), 459–479. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0058>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–146.
- Kroes, B. (2015). *The Relationship between Transformational Leadership and Innovative Work Behavior*.
- M.N., B. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations.
- Masharyono. (2009). Peran pendidikan dan pemberdayaan ekonomi keluarga. *Manajerial*, 10(20), 95–102.
- Masharyono, & Senen, S. H. (2015). Characteristics dalam Mendukung Universitas Pendidikan Indonesia Mencapai Leading And Outstanding (Job Performance Analysis Temporary Employee Administrative with Competence and Job Characteristics in Supporting Universitas Pendidikan Indonesia Leading an. *Fokus Ekonomi*, 10(2), 119–137.
- Masharyono, M. (2015). Pengaruh Job Characteristic Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan Program Studi Akuntansi Fakultas Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia*, 3(3), 813–830. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17509/jr.ak.v3i3.6622>
- Messmann, G. (2012). *Innovative work behaviour Investigating the nature and facilitation of vocational teachers* .
- Mujiasih, E., & Ratnaningsih, I. Z. (2012). Meningkatkan Work Engagement Melalui Gaya Kepemimpinan Tranformasional dan Budaya Organisasi, 1–20.
- Nijenhuis, K. (2015). *Impact Factors For Innovative Work Behavior in The Public Sector Impact Factors for Employee Innovative Work Behavior in the Public Sector*.
- Northouse, P. G. (2010). Leadership : theory and practice. In *Leadership theory and practice*



- (Vol. 24, pp. p.99–110, p.219–270, p.383–p.430).
- Odoardi, C. (2015). Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior The role of group and psychological processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 545–569. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0131>
- Pundt, A., & Pundt, A. (2015). The relationship between humorous leadership and innovative behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 878–893. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0082>
- Putri, R. A. A. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Transformational Pelayaran Armada Kapal Pt Wintermar Offshore Marine Tbk Skripsi Depok*. Universitas Indonesia.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts Controversies Applications. Development*, 1–400.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior*, 15/E. Source (Vol. 40). Retrieved from [http://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=55WMAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Robbins+%26+Judge+%282008,+Organizational+Behavior+15th+Edition%29&ots=0ED5mWmBxv&sig=58X4aWOB\\_h074iKLNltzcz1RQtY#v=onepage&q=Robbins%26+Judge+%282008%2C+Organizational+Behavior+15th](http://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=55WMAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Robbins+%26+Judge+%282008,+Organizational+Behavior+15th+Edition%29&ots=0ED5mWmBxv&sig=58X4aWOB_h074iKLNltzcz1RQtY#v=onepage&q=Robbins%26+Judge+%282008%2C+Organizational+Behavior+15th)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). New Jersey: Pearson.
- Roberts, P. W. (2016). Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in the U.S. Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, 20(7), 655–670.
- Rogelberg, S. G., Justice, L., Braddy, P. W., Paustian-Underdahl, S. C., Heggstad, E., Shanock, L., ... Fleenor, J. W. (2013). Journal of Managerial Psychology. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 183–201. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/02683941311300702>
- Saeed, B. A. Y. F. B. B. Bin. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, a. M., Salanova, M., & Bakker, a. B. (2002). Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481.
- Schaufeli, W. B., & Rhenen, W. Van. (2008). Workaholism , Burnout , and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being ?, *57(2)*, 173–203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gon Alez-ro, V. A., & 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/10.1023/A:1015630930326>
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-bien, M. (2010). *Organizational Behavior 11th Edition* (11th ed.). USA: WILEY.
- Sciences, S., Affairs, I., Approved, G., Gassmann, O., & Morhart, F. (2012). *Innovative Work Behavior: The Roles of Employee Expectations and Effects on Job Performance*.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Senen, S. H. (2017). Employee Performance Assessment System Design Based on Competence. *Innovation of Vocational Technology Education*, 2(8), 68–70.
- Senen, S.H., & Solihat, S. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Karyawan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Safilindo Permata. *Jurnal Strategic Pendidikan Manajemen Bisnis*, 7(September), 1–15.
- Sintok, U. U. M. (2013). A Conceptual Review of Innovative Work Behavior in Knowledge Intensive Business Services among Knowledge Workers in Malaysia Yeoh Khar Kheng. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(2), 91–99.
- Slåtten, T. (2015). Determinants and effects of employee ' s creative self-efficacy on innovative activities. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(4), 326–347. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2013-0013>
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2014). The Effects of Transformational Leadership and Perceived Creativity on Innovation Behavior in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(2), 195–219. <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.955557>
- Spiegelaere, S. De, Gyes, G. Van, Vanderkerckhove, S., & Hootegem, G. Van. (2012). *Job Design and Innovative Work Behavior Enabling Innovation through Active or Low-strain Jobs?* <https://doi.org/10.2139/ssrn.2158618>
- Stephen P. Robbins, T. A. J. (2015). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior -16/E*. (Ratna Saraswati & Febriella Sirait, Ed.) (16/E ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- 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.

Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33–48. <https://doi.org/10.1080/135943299398429>