

***Innovative Work Behavior* Sebagai Variabel Mediasi Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Ronny Yawalka *

Mahasiswa Magister Manajemen Ekonomi dan Bisnis Universitas Ahmad Dahlan;

Email: ronny2107051011@webmail.uad.ac.id

**Corresponding Author: Ronny Yawalka*

Abstrak

Penelitian ini menginvestigasi peran *Innovative Work Behavior* sebagai variabel mediasi dalam pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Kulit, Karet, dan Plastik (BBKKP). Sampel berjumlah 100 responden dipilih menggunakan metode *Proportionate Stratified Random Sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert. Analisis dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* serta kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan membentuk lingkungan kreatif memengaruhi perilaku inovatif karyawan. Kompensasi, baik finansial maupun non-finansial, juga memiliki dampak positif pada *Innovative Work Behavior* dan kinerja pegawai. Pengakuan, penghargaan, dan peluang pertumbuhan profesional dalam kompensasi berperan sebagai motivator untuk inovasi. Temuan ini menunjukkan pentingnya gaya kepemimpinan yang mendukung kreativitas dan sistem kompensasi yang memotivasi dalam meningkatkan inovasi dan kinerja pegawai. Implikasi manajerial mencakup pengembangan kepemimpinan berorientasi inovasi, desain sistem kompensasi beragam, penilaian kinerja yang holistik, dan promosi kolaborasi untuk membangun budaya inovasi yang kuat dalam organisasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, *Innovative Work Behavior*, Kinerja Pegawai.

Pendahuluan

Pentingnya kinerja karyawan dalam konteks organisasi telah menjadi perhatian utama dalam bidang manajemen (Syaharudin et al., 2022; Thneibat & Sweis, 2023). Kinerja karyawan memegang peran krusial dalam mendorong pencapaian tujuan organisasi serta membangun keunggulan kompetitif (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). Teori *Resource-Based View* (RBV) menawarkan perspektif yang berharga untuk memahami dan menganalisis peran vital kinerja karyawan dalam menciptakan dan memanfaatkan sumber daya organisasi (Ployhart, 2021). Teori RBV memberikan argumen bahwa organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan sumber daya internal yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (Wright, 2021). Dalam hal ini, kinerja karyawan dianggap sebagai salah satu sumber daya kunci yang memenuhi kriteria-kriteria tersebut. Oleh karena itu, optimalisasi sumber daya manusia merupakan aspek strategis yang harus dimiliki oleh organisasi untuk mempertahankan keberhasilan (Jiang et al., 2017; Sora et al., 2009; van Esch et al., 2018).

Terdapat banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Keir, 2023; Syaharudin et al., 2022; Thneibat & Sweis, 2023; Yaqoob & Kitchlew, 2022). Salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan (Ramirez-Lozano et al., 2023). Gaya kepemimpinan memiliki peran kritis dalam membentuk perilaku, sikap, dan hasil kinerja karyawan (Patiar & Wang, 2020). Gaya kepemimpinan, seperti transformasional, transaksional, atau *laissez-faire*, membentuk cara bagaimana pemimpin berinteraksi dengan karyawan dan mengarahkan mereka menuju pencapaian tujuan organisasi (Dastane, 2020). Dalam hal ini, gaya kepemimpinan dapat dianggap sebagai suatu sumber daya internal yang berkontribusi pada kinerja karyawan (Ployhart, 2021). Penelitian telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda, seperti transformasional, transaksional, dan *laissez-faire*, memiliki efek yang bervariasi terhadap keterlibatan karyawan, motivasi, dan kinerja keseluruhan (Gemeda & Lee, 2020; Ramirez-Lozano et al., 2023; Syaharudin et al., 2022).

Faktor berikutnya yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kompensasi (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019; Syaharudin et al., 2022). Kompensasi menurut Nwachukwu & Worlu, (2023) adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas jasa yang mereka berikan dan pada dasarnya merupakan dasar dari tenaga kerja yang produktif. Kompensasi merujuk pada manfaat yang diterima oleh seorang karyawan sebagai pertukaran atas layanan yang mereka berikan kepada pemberi kerja (Ermalina et al., 2017).

Kemajuan sebuah organisasi sangat berkaitan dengan kualitas karyawan yang dimiliki (Dastane, 2020). Oleh karena itu, seorang pemimpin yang baik seharusnya dapat memberikan motivasi dan semangat karyawan agar dapat berkontribusi secara maksimal pada perusahaan. Selain itu, kemampuan organisasi dalam berinovasi juga memiliki peranan penting terutama dalam konteks global yang berubah dengan cepat (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). Inovasi bukan hanya merupakan alat untuk membedakan diri dari pesaing, tetapi juga merupakan pendorong utama pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang (Zanko et al., 2008).

Inovative Work Behavior memberikan jembatan yang kuat antara gaya kepemimpinan yang mendukung inovasi dan hasil kinerja yang diinginkan (Karimi, Ahmadi Malek, et al., 2023). Gaya kepemimpinan yang memotivasi karyawan untuk berinovasi dan berpartisipasi aktif dalam mengembangkan solusi kreatif secara alami mendukung terciptanya perilaku kerja inovatif (Munir & Beh, 2019). *Inovative Work Behavior* telah terbukti memiliki dampak positif pada motivasi dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa diberdayakan untuk memberikan kontribusi kreatif merasa lebih terlibat dan memiliki tujuan yang jelas dalam pekerjaan mereka (Karimi, Ahmadi Malek, et al., 2023). Gaya kepemimpinan yang tepat, seperti transformasional yang mendorong kreativitas dan partisipasi aktif, dapat merangsang perilaku kerja inovatif di antara karyawan (Iqbal et al., 2022). Selain itu, kompensasi yang memadai juga dapat menjadi insentif bagi karyawan untuk terlibat dalam perilaku inovatif (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). Namun, meskipun hubungan ini secara teoritis masuk akal, penelitian empiris yang secara rinci menyelidiki peran mediasi *innovative work behavior* dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja karyawan masih terbatas (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019; Yaqoob & Kitchlew, 2022).

Memasukkan *Inovative Work Behavior* sebagai variabel mediasi dapat memberikan penjelasan yang lebih mendalam tentang bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi dengan kinerja karyawan terjadi (Karimi, Ahmadi Malek, et al., 2023). Dengan menganalisis peran mediator ini, penelitian

dapat mengidentifikasi mekanisme spesifik melalui mana gaya kepemimpinan dan kompensasi memengaruhi inovative work behavior, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah pengetahuan ini dengan menyelidiki sejauh mana inovative work behavior berperan sebagai mediator antara pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dengan mengidentifikasi dan menganalisis peran mediasi ini, penelitian ini berupaya memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana interaksi antara faktor-faktor tersebut dapat membentuk kinerja karyawan secara efektif di era modern yang penuh tantangan dan dinamika.

Tinjauan Pustaka

Gaya Kepemimpinan

Hersey & Blanchard, (1982) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku yang diadopsi oleh individu untuk mempengaruhi orang lain dalam jangka waktu tertentu. Umar, (2014) menggambarkan gaya kepemimpinan sebagai teknik yang digunakan individu untuk menjalankan kepemimpinan, melibatkan norma perilaku yang mempengaruhi orang lain berdasarkan perspektif mereka sendiri. Pencapaian keselarasan antara persepsi pemberi pengaruh dan orang yang dipengaruhi menjadi sangat penting. Gaya kepemimpinan mencerminkan pola perilaku yang konsisten dan pendekatan yang lebih disukai yang utamanya digunakan oleh para pemimpin, sejalan dengan komitmen bersama terhadap tujuan atau objektif bersama. Dalam konteks gaya kepemimpinan, Robbins & Judge, (2015) merinci empat kategori:

1. Gaya Kepemimpinan Karismatik:
Gaya kepemimpinan karismatik, yang dijelaskan oleh Bass (1985), bergantung pada kekuatan para pengikut dan atribut khas pemimpin. Muncul dalam kondisi yang mendukung, terutama dalam krisis, dan ditandai dengan karisma yang berkelanjutan.
2. Gaya Kepemimpinan Transaksional:
Gaya kepemimpinan transaksional mengarahkan dan memotivasi bawahan dengan menguraikan dengan jelas peran dan tugas.
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional:
Seperti yang dijelaskan oleh Bass (1985), gaya kepemimpinan transformasional bertujuan untuk meningkatkan motivasi para pengikut dari kebutuhan tingkat rendah menjadi kebutuhan tingkat tinggi, sesuai dengan teori motivasi Abraham Maslow. Ini melibatkan perubahan ambisi, nilai, dan budaya organisasi para pengikut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4. Gaya Kepemimpinan Visioner:
Gaya kepemimpinan visioner melibatkan pengartikulasian visi yang realistis, kredibel, dan memikat tentang masa depan organisasi, melampaui situasi saat ini. Implementasi yang tepat dari visi ini memiliki potensi untuk mendorong organisasi maju dengan memanfaatkan keterampilan, bakat, dan sumber daya.

Kompensasi

Kompensasi mencakup semua penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk pengakuan atas jasa-jasa mereka. Remunerasi ini dikelompokkan menjadi dua jenis utama: kompensasi finansial dan non-finansial, seperti yang dibahas oleh Mondy & Noe, (2005). Kompensasi non-finansial berkaitan dengan kepuasan yang diperoleh oleh individu dari peran pekerjaan mereka atau lingkungan fisik dan psikologis di tempat kerja. Ini muncul dalam dua dimensi: kompensasi terkait pekerjaan dan yang terkait dengan lingkungan kerja. Zainal et al., (2019) mendefinisikan kompensasi non-finansial sebagai pemberian dari perusahaan kepada karyawan mereka, dalam bentuk fasilitas daripada remunerasi moneter. Ini mencakup aspek-aspek seperti posisi pekerjaan, promosi, pengakuan atas prestasi, penemuan yang revolusioner, dan pencapaian luar biasa. Simamora, (2006) lebih jelas menguraikan bahwa kompensasi non-finansial mencakup penghargaan seperti pengakuan, fasilitas bukan-moneter, dan lingkungan kerja yang mendukung, yang disediakan oleh perusahaan. Mahmudi, (2015) mengategorikan kompensasi non-finansial sebagai bentuk penghargaan apa pun yang diberikan oleh perusahaan, tanpa termasuk kompensasi moneter. Ermalina et al., (2017) menegaskan bahwa kompensasi non-finansial dapat muncul dalam bentuk peran pekerjaan atau

lingkungan kerja yang diperkaya. Secara sinergi, kompensasi non-finansial mencakup penghargaan yang diterima oleh karyawan, bukan dalam bentuk moneter, melainkan dalam hal peran pekerjaan, fasilitas komplementer, dan suasana kerja yang menyenangkan, sering tercermin dalam hubungan kerja yang harmonis.

Innovative Work Behavior

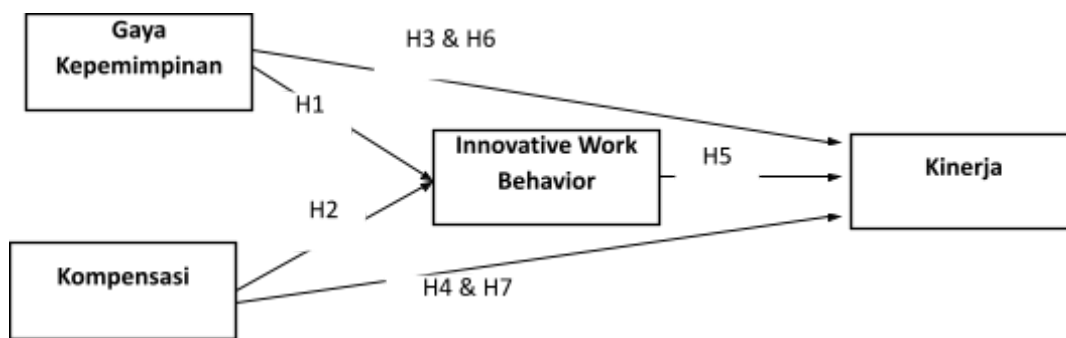
Perilaku inovatif, sebagaimana didefinisikan oleh de Jong & den Hartog, (2010), melibatkan tindakan yang sejalan dengan kepentingan organisasi, di mana karyawan memperkenalkan gagasan baru untuk mendukung organisasi. Robbins & Judge, (2015) menggambarkan inovasi sebagai suatu proses pembaharuan yang mencakup gagasan-gagasan, metode-metode, dan penemuan-penemuan baru. de Jong & den Hartog, (2010), mengidentifikasi empat indikator perilaku kerja inovatif: (1) eksplorasi ide, (2) generasi ide, (3) perjuangan ide, dan (4) implementasi ide. Shalley et al., (2004) menekankan bahwa keunggulan kompetitif timbul dari perilaku kerja inovatif dan dukungan manajerial. Perilaku ini membentuk kemauan karyawan untuk menerapkan konsep-konsep, produk-produk, dan strategi-strategi baru dalam pekerjaan mereka. Mengakui hal ini, organisasi dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja melalui perilaku inovatif dan kreatif (Demircioglu & Audretsch, 2017). Wynen et al., (2014) mendukung gagasan ini, dengan menyoroti bahwa kinerja tinggi berhubungan dengan perilaku inovatif. Hadi et al., (2020) lebih lanjut menjelaskan bahwa menunjukkan perilaku inovatif berfungsi sebagai indikator kinerja individu dalam pekerjaan.

Kinerja Pegawai

Menurut Cushway, (2002), evaluasi kinerja mengindikasikan bagaimana individu secara tekun melampaui sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja ini mencakup perilaku para karyawan yang berdampak langsung pada hasil produksi perusahaan. Youssef & Luthans, (2005) menyebutkan bahwa kinerja mengacu pada kualitas dan kuantitas yang dihasilkan individu dari pelaksanaan tugasnya. Penilaian kinerja perlu memberikan umpan balik yang akurat agar karyawan memiliki acuan untuk meningkatkan prestasi di masa depan (Khasanah et al., 2010; Palembang & Arifin, 2014). Peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kualitas dan kenyamanan lingkungan kerja. Ketika karyawan diberi peluang untuk berkembang, terlibat dalam kegiatan perusahaan, dan mendorong pengembangan ide baru, hal ini akan membawa kepuasan kerja dan meningkatkan kualitas kinerja. Menurut Putra et al., (2019), karyawan yang menjunjung integritas dan memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik di tempat kerja memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja mereka. Selanjutnya, Mardikaningsih, (2018), Putra et al., (2020), dan Grant, (2019) menegaskan bahwa lingkungan kerja serta gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk kinerja karyawan.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Kulit, Karet, dan Plastik (BBKKP), sebuah lembaga yang dipercayakan untuk mengawasi standarisasi industri, mengoptimalkan integrasi teknologi industri dan Industri 4.0, mendorong praktik berkelanjutan dalam industri hijau, serta memberikan pelayanan unggul di dalam ranah industri kulit, karet, dan plastik. Populasi inti dalam penyelidikan ini meliputi seluruh tenaga kerja BBKKP, yang berjumlah total 126 individu. Untuk meningkatkan efisiensi operasional, sebanyak 100 sampel dipilih secara sengaja untuk pengukuran. Komposisi sampel ditentukan menggunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*, yang mencakup representasi yang adil dari sampel-sampel yang berasal dari setiap divisi yang berbeda di dalam BBKKP. Penggunaan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* menjadi relevan dalam situasi di mana populasi ditandai oleh komponen-komponen yang memiliki strata proporsional. (Sugiyono, 2017). Untuk mengukur variabel, kuesioner disebarikan kepada semua responden. Setiap jawaban diberi nilai berdasarkan skala Likert, dari sangat setuju (5) hingga sangat tidak setuju (1). Analisis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik inferensial sebagai dasarnya. Metode yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software SmartPLS. Hipotesis dirumuskan sesuai dengan kerangka konseptual di bawah ini:



Hasil Penelitian

Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi *Outer Model* adalah suatu proses analisis yang bertujuan untuk mengukur dan memvalidasi konstruk-konstruk yang dinyatakan dalam suatu model pengukuran dalam analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Adapun hasil evaluasi *outer model* penelitian dapat dilihat pada tabel berikut :

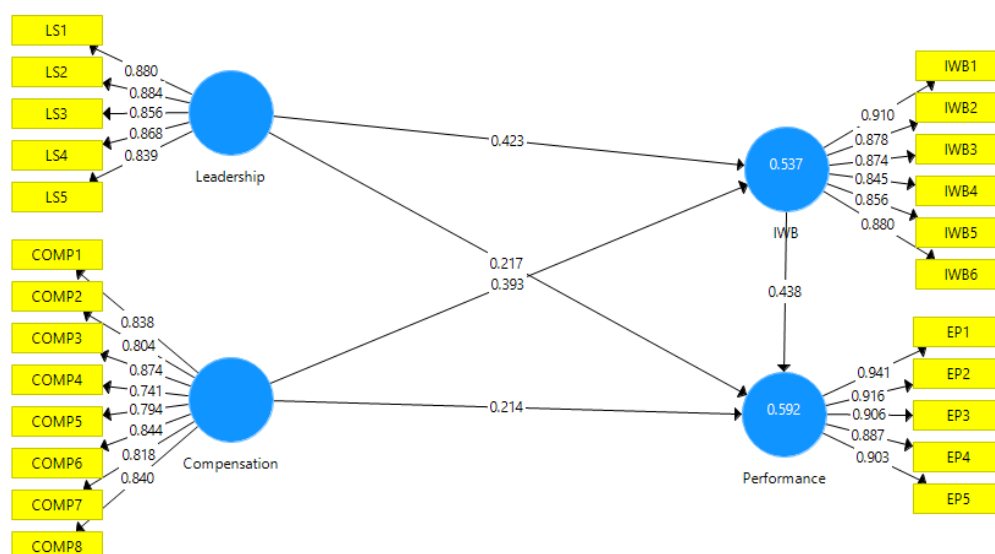
Tabel.1 Evaluasi Outer Model

Variabel	Indikator	Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Gaya Kepemimpinan	LS1	0.880	0.749	0.937	0.916
	LS2	0.884			
	LS3	0.856			
	LS4	0.868			
	LS5	0.839			
Kompensasi	COMP1	0.838	0.672	0.942	0.930
	COMP2	0.804			
	COMP3	0.874			
	COMP4	0.741			
	COMP5	0.794			
	COMP6	0.844			
	COMP7	0.818			
	COMP8	0.840			
IWB	IWB1	0.910	0.764	0.951	0.938
	IWB2	0.878			

	IWB3	0.874			
	IWB4	0.845			
	IWB5	0.856			
	IWB6	0.880			
Kinerja	EP1	0.941	0.829	0.960	0.948
	EP2	0.916			
	EP3	0.906			
	EP4	0.887			
	EP5	0.903			

Ghozali & Latan, (2015) mengungkapkan bahwa penilaian terhadap validitas konvergen indikator reflektif menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0 melibatkan pemeriksaan nilai faktor loading untuk setiap indikator dalam konstruk. Sesuai dengan Ghozali & Latan, (2015), suatu indikator dianggap memiliki validitas yang kuat jika nilainya melebihi 0,70. Temuan dari penilaian Validitas Konvergen mengungkapkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian menunjukkan nilai faktor loading yang melebihi 0,7. Nilai faktor loading yang melebihi ambang batas 0,7 berfungsi sebagai indikator bahwa semua indikator penelitian memenuhi prasyarat untuk membangun Validitas Konvergen. Hasil penilaian loading factor dapat dilihat secara lebih jelas pada gambar berikut :

This method is written in descriptive and should provide a statement regarding the methodology of the research, include the type of research, research approach, a source of data and analysis method. The author should explain the mechanism to analyze the sharia issues. This method as much as possible to give an idea to the reader through the method used, this method is optional, only for an original research article.



Gambar 1. Hasil Evaluasi Outer Model

Pengukuran *outer model* berikutnya dapat diukur dari nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Menurut Hair et al., (2019) Christian et al (2015), HTMT merupakan pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai hubungan antar variabel pada suatu model penelitian. Jika nilai HTMT < 0,90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Hair et al., 2019) Hasil pengujian discriminant variability dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Tabel 2. Pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Kompensasi	IWB	Gaya Kepemimpinan	Kinerja
Kompensasi				
IWB	0.693			
Gaya Kepemimpinan	0.658	0.711		
Kinerja	0.667	0.762	0.682	

Hasil pengujian HTMT tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk variabel memiliki nilai *discriminant* yang baik dikarenakan memiliki nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) kurang dari 0.9 (HTMT<0.9).

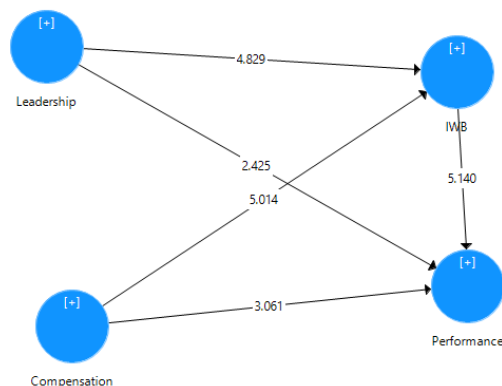
Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Model struktural menggambarkan hubungan antara koefisien variabel studi dalam model struktural dengan menyatakan besarnya hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel satu terhadap variabel lainnya, apabila nilai *P value* kurang dari 0.05. Dalam SEM terdapat dua jenis pengaruh yaitu pengaruh langsung (*direct effect*) serta pengaruh mediasi (*indirect effect*). Hasil analisis disajikan dalam Tabel 3 untuk pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

	Koefisien	T Statistik	P Values	Keterangan
Leadership -> IWB	0,423	4,829	0,000	H1 Diterima
Compensation -> IWB	0,393	5,014	0,000	H2 Diterima
Leadership -> Performance	0,217	2,425	0,016	H3 Diterima
Compensation -> Performance	0,214	3,061	0,002	H4 Diterima
IWB -> Performance	0,438	5,140	0,000	H5 Diterima
Compensation -> IWB -> Performance	0,173	3,134	0,002	H6 Diterima

Leadership -> IWB -> Performance	0,185	3,632	0,000	H7 Diterima
---	-------	-------	-------	-------------



Gambar 2. Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan Tabel 3 dan Gambar 2, hasil uji model struktural dapat disajikan sebagai berikut:

1. Efek Gaya Kepemimpinan terhadap *Innovative Work Behavior* memiliki koefisien struktural sebesar 0,423, dengan nilai p kurang dari 0,000. Karena nilai P kurang dari 0,05, dan koefisien dengan tanda positif telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif antara Gaya Kepemimpinan terhadap *Innovative Work Behavior*, semakin tinggi Gaya Kepemimpinan, semakin tinggi pula *Innovative Work Behavior*.
2. Efek Kompensasi terhadap *Innovative Work Behavior* memiliki koefisien struktural sebesar 0,217, dengan nilai p kurang dari 0,016. Karena nilai P kurang dari 0,05, dan koefisien dengan tanda positif telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif antara Kompensasi terhadap *Innovative Work Behavior*, semakin tinggi Kompensasi, semakin tinggi pula *Innovative Work Behavior*.
3. Efek Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai memiliki koefisien struktural sebesar 0,423, dengan nilai p kurang dari 0,000. Karena nilai P kurang dari 0,05, dan koefisien dengan tanda positif telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, semakin tinggi Gaya Kepemimpinan, semakin tinggi pula Kinerja Pegawai.
4. Efek Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki koefisien struktural sebesar 0,214, dengan nilai p kurang dari 0,002. Karena nilai P kurang dari 0,05, dan koefisien dengan tanda positif telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif antara Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai, semakin tinggi Kompensasi, semakin tinggi pula Kinerja Pegawai.
5. Efek *Innovative Work Behavior* terhadap Kinerja Pegawai memiliki koefisien struktural sebesar 0,214, dengan nilai p kurang dari 0,002. Karena nilai P kurang dari 0,05, dan koefisien dengan tanda positif telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif antara *Innovative Work Behavior* terhadap Kinerja Pegawai, semakin tinggi *Innovative Work Behavior*, semakin tinggi pula Kinerja Pegawai.
6. Efek Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Innovative Work Behavior* memiliki koefisien struktural sebesar 0,173, dengan nilai p kurang dari 0,002. Karena nilai P kurang dari 0,05, dan koefisien dengan tanda positif telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Innovative Work Behavior*, semakin baik Gaya Kepemimpinan, semakin tinggi pula *Innovative Work Behavior* dan akhirnya Kinerja Pegawai meningkat.
7. Efek Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Innovative Work Behavior* memiliki koefisien struktural sebesar 0,185, dengan nilai p kurang dari 0,000. Karena nilai P kurang dari 0,05, dan koefisien dengan tanda positif telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif antara Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Innovative Work Behavior*, semakin baik

Kompensasi, semakin tinggi pula *Innovative Work Behavior* dan akhirnya Kinerja Pegawai meningkat.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berdampak positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Kepemimpinan terbukti menjadi faktor krusial dalam perilaku kerja inovatif karena pemimpin membentuk lingkungan kerja, mengalokasikan sumber daya, dan mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan melalui pengendalian, motivasi, dan inspirasi (Lee et al., 2020). Ketika pemimpin mampu memberikan motivasi untuk menghasilkan inovasi-inovasi baru dalam bekerja (Peters et al., 2014). Gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih dan mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, yang mengungkapkan keyakinan pada kemampuan karyawan (Martins et al., 2004). Selain itu, kepemimpinan yang baik memberikan panduan dalam arah strategis tujuan organisasi secara keseluruhan dan makna dari pekerjaan karyawan dalam tujuan-tujuan tersebut (Ahearne et al., 2005). Hal tersebut secara langsung mendukung karyawan dalam perilaku kerja inovatif individu mereka (Amabile & Pratt, 2016; Scott & Bruce, 1994). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Amabile & Pratt, (2016); Coun et al., (2021); Montani & Staglianò, (2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mampu meningkatkan perilaku inovatif pegawai.

Pengaruh Kompensasi Terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berdampak positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Kompensasi merujuk pada imbalan finansial dan non-finansial yang diterima pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan mereka, yang meliputi gaji, bonus, manfaat, pengakuan, dan peluang untuk kemajuan karir (Ermalina et al., 2017). Kompensasi yang memadai dapat berfungsi sebagai motivator kuat bagi pegawai untuk berusaha lebih dan terlibat dalam kegiatan inovatif (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). Paket kompensasi, terutama imbalan non-finansial seperti pengakuan dan peluang pertumbuhan profesional, dapat meningkatkan nilai yang dipersepsikan dari pekerjaan seorang pegawai (Dastane, 2020). Ini dapat mengarah pada peningkatan kepuasan kerja dan rasa pemenuhan, yang pada gilirannya, merangsang kemauan mereka untuk berkontribusi secara inovatif (Zanko et al., 2008). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dastane, (2020); dan Ermalina et al., (2017) yang menyatakan bahwa kompensasi berhubungan secara positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Selain itu, penelitian ini menolak hasil penelitian yang dilakukan oleh Bos-Nehles & Veenendaal, (2019) yang menyatakan kompensasi berpengaruh negatif terhadap perilaku inovatif.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sesuai dengan prinsip-prinsip RBV, sumber daya internal yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan memberikan keunggulan kompetitif (Ployhart, 2021; Wright, 2021). Dalam hal ini, gaya kepemimpinan yang efektif dapat dianggap sebagai sumber daya yang memenuhi kriteria tersebut (Dastane, 2020). Pemimpin transformasional, sebagai contoh, menginspirasi karyawan untuk melebihi harapan, membentuk rasa komitmen dan kreativitas dalam tenaga kerja (Nguon, 2022). Sebaliknya, pemimpin transaksional menekankan penyelesaian tugas dan imbalan (Syaharudin et al., 2022), sementara pemimpin laissez-faire memberikan otonomi namun mungkin mengarah pada ambiguitas dan penurunan kinerja (Lundmark et al., 2022).

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Keir (2023) berpendapat bahwa kompensasi telah dianggap sebagai instrumen penting dalam kinerja karyawan, dan seorang karyawan yang dikompensasi dengan baik merasa bahwa dirinya dihargai oleh perusahaan tempat ia bekerja. Sajid & Nauman, (2019) menemukan bahwa pengakuan pada tingkat sosial meningkatkan kinerja pada tugas tertentu sebesar 17%, imbalan finansial sebesar 23%, dan umpan balik sebesar 10%. Menurut temuan tersebut, kompensasi meningkatkan kinerja karyawan sebesar 45%. Shakir & Zamir, (2014) mengkaji dampak insentif terhadap kinerja guru sekolah menengah. Sedangkan Zanko et al., (2008) menemukan bahwa tidak ada keterkaitan antara kinerja dan insentif kerja yang kurang (*pessimistic rewards*).

Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Innovative Work Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui *Innovative Work Behavior*. Kepemimpinan telah secara konsisten diusulkan sebagai faktor yang memberikan inspirasi dan pendorong yang memengaruhi berbagai aspek perilaku kerja dan kinerja pegawai (Bagheri, 2017; Chen et al., 2014; Gyu Park et al., 2017). Perilaku kerja inovatif merujuk pada kemampuan dan kecenderungan pegawai untuk menghasilkan ide-ide baru, memecahkan masalah, dan menerapkan solusi kreatif untuk meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas (Gemeda & Lee, 2020). Gaya kepemimpinan ini melibatkan inspirasi, motivasi, dan dorongan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi (Karimi, Malek, et al., 2023). Pemimpin transformasional mendorong pegawai untuk berpikir kreatif, mengembangkan ide-ide baru, dan mengambil risiko dalam mencapai hasil yang luar biasa (Gyu Park et al., 2017). Dengan memfasilitasi lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi, pemimpin transformasional dapat mempengaruhi pegawai untuk terlibat dalam perilaku kerja inovatif yang pada gilirannya meningkatkan kinerja (Bagheri, 2017).

Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Innovative Work Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui *Innovative Work Behavior*. Kompensasi adalah salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai (AlEssa & Durugbo, 2022; Bos-Nehles & Veenendaal, 2019; Dastane, 2020; Zanko et al., 2008). Kompensasi yang adil dan memadai dapat menjadi sumber motivasi bagi pegawai. Kompensasi ekstrinsik seperti gaji, bonus, dan tunjangan dapat memacu pegawai untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja agar dapat memperoleh penghargaan lebih besar (Zandberg & Morales, 2019). Jika pegawai merasa bahwa upaya kreatif dan inovatif mereka dihargai secara materi, mereka lebih cenderung untuk terus berupaya dalam menghasilkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas (AlEssa & Durugbo, 2022; Chughtai & Buckley, 2011; Dastane, 2020; Zandberg & Morales, 2019).

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior*) dan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang efektif, terutama yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pembentukan lingkungan yang mendukung kreativitas, mempengaruhi perilaku kerja inovatif dan secara tidak langsung meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, kompensasi yang memadai, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, memiliki efek positif terhadap perilaku kerja inovatif dan kinerja pegawai. Pengakuan, penghargaan, dan peluang pertumbuhan profesional melalui kompensasi dapat menjadi motivator bagi pegawai untuk berkontribusi secara inovatif dan meningkatkan kinerja mereka.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka implikasi manajerial yang disarankan oleh peneliti adalah :

1. Pengembangan Kepemimpinan Berorientasi Inovasi
Organisasi harus memperhatikan pengembangan kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas. Mendorong gaya kepemimpinan yang fokus pada inspirasi dan pembentukan visi yang kuat akan meningkatkan perilaku kerja inovatif dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.
2. Desain Sistem Kompensasi Beragam
Manajemen harus merancang sistem kompensasi yang mencakup aspek finansial dan non-finansial. Pengakuan, penghargaan, dan peluang pertumbuhan profesional harus diberikan sebagai bentuk imbalan tambahan bagi karyawan yang berkontribusi pada inovasi. Ini akan memotivasi karyawan untuk berpartisipasi lebih aktif dalam inovasi dan meningkatkan kinerja mereka.
3. Penilaian Kinerja yang Holistik
Evaluasi kinerja karyawan sebaiknya mencakup tidak hanya pencapaian target, tetapi juga kontribusi dalam menciptakan ide-ide baru dan solusi kreatif. Dalam hal ini, organisasi harus

mengakui dan menghargai upaya kreatif dan inovatif karyawan dalam sistem penilaian kinerja mereka.

4. Promosi Kolaborasi dan Berbagi Pengetahuan

Mendorong kolaborasi dan pertukaran ide antar karyawan dapat meningkatkan atmosfer inovatif. Organisasi harus menciptakan platform dan lingkungan yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan, sehingga ide-ide baru dapat berkembang dan memengaruhi kinerja secara positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171–1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159–166. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2017.10.003>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., & Li, J. (2014). CEOs' Transformational Leadership and Product Innovation Performance: The Roles of Corporate Entrepreneurship and Technology Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 2–17. <https://doi.org/10.1111/jpim.12188>
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement. *Career Development International*, 16(7), 684–705. <https://doi.org/10.1108/13620431111187290>
- Coun, M. J. H., Edelbroek, R., Peters, P., & Blomme, R. J. (2021). Leading Innovative Work-Behavior in Times of COVID-19: Relationship Between Leadership Style, Innovative Work-Behavior, Work-Related Flow, and IT-Enabled Presence Awareness During the First and Second Wave of the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.717345>
- Cushway, B. (2002). Human resource management. Jakarta: PT. Gramedia.
- Dastane, O. (2020). IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A MODERATING ROLE OF GENDER. *Australian Journal of Business and Management Research*, 5(12), 27–52. <https://doi.org/10.52283/NSWRCA.AJBMR.20210512A03>
- 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>
- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681–1691. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>
- Ermalina, Hendriani, S., & Efni, Y. (2017). The mediating effect of work enthusiasm on nonfinancial compensation and style of leadership implementation to employee's performance in PT. Instrucom, Riau, Indonesia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(2), 1–11.
- 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., & Latan, H. (2015). Partial Least Squares: Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0 Untuk Penelitian Empiris. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Grant, K. O. (2019). *Leadership Strategies and Employee Engagement*. Walden University.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350–367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 186–197. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v3i1.38>

- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2019). Partial Least Squares Structural Equation Modeling-Based Discrete Choice Modeling: An Illustration In Modeling Retailer Choice. *Business Research*, 12, 115–142.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. *New Jersey. Pearson Prentice Hall*.
- Iqbal, A., Nazir, T., & Ahmad, M. S. (2022). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 173–190. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2020-0212>
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. P. (2017). Understanding Employees' Perceptions of Human Resource Practices: Effects of Demographic Dissimilarity to Managers and Coworkers. *Human Resource Management*, 56(1), 69–91. <https://doi.org/10.1002/hrm.21771>
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Karimi, S., Malek, F. A., Farani, A. Y., & Liobikienė, G. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Keir, M. (2023). Evidence from United Arab Emirates universities on effective human resources policies for employee perceived performance. *Acta Logistica*, 10(2), 279–289. <https://doi.org/10.22306/al.v10i2.394>
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Lundmark, R., Richter, A., & Tafvelin, S. (2022). Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40–58. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1951811>
- Mahmudi, R. (2015). Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua. *Yogyakarta: UPP STIM YKPN*.
- Mardikaningsih, R. (2018). Variabel Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 21(10). <https://doi.org/10.14414/jebav.v21i10.1137>
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805–835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human Resource Management*. Pearson Educación.
- Montani, F., & Staglianò, R. (2022). Innovation in times of pandemic: The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between COVID-19-induced job stress and employee innovation. *R&D Management*, 52(2), 193–205. <https://doi.org/10.1111/radm.12457>
- Munir, R., & Beh, L.-S. (2019). Measuring and enhancing organisational creative climate, knowledge sharing, and innovative work behavior in startups development. *The Bottom Line*, 32(4), 269–289. <https://doi.org/10.1108/BL-03-2019-0076>
- Nguon, V. (2022). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*, 17(12), 75. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n12p75>
- Nwachukwu, D., & Worlu, E. E. (2023). Sales Force Compensation Techniques and Sales Performance of Bakery Firms in Port Harcourt. *International Journal of Management Sciences*, 10(1), 1–26.
- Palembeta, T., & Arifin, S. (2014). Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(1), 23–32.
- Patiar, A., & Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 29–39. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.005>

- Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B., & Bruijn, T. de. (2014). Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271–290. <https://doi.org/10.1002/hrm.21588>
- Ployhart, R. E. (2021). Resources for What? Understanding Performance in the Resource-Based View and Strategic Human Capital Resource Literatures. *Journal of Management*, 47(7), 1771–1786. <https://doi.org/10.1177/01492063211003137>
- Putra, A. R., Hariani, M., Nurmallasari, D., Irfan, M., & Hakim, Y. R. Al. (2020). Role of Work Environment and Organizational Culture to Job Performance. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 1–13. <https://doi.org/10.35719/jiep.v1i2.20>
- Putra, A. R., Retnowati, E., & Sinambela, E. A. (2019). Pengaruh Komunikasi Kerja dan Integritas terhadap Kinerja Pegawai. *EBIS: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1), 1–10.
- Ramirez-Lozano, J., Peñaflor-Guerra, R., & Sanagustín-Fons, V. (2023). Leadership, Communication, and Job Satisfaction for Employee Engagement and Sustainability of Family Businesses in Latin America. *Administrative Sciences*, 13(6), 137. <https://doi.org/10.3390/admsci13060137>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Perilaku Organisasi. *Jakarta : Penerbit Salemba Empat*.
- Sajid, A., & Nauman, S. (2019). The impact of hr practices on perceived employee performance: mediating role of HRM outcomes in educational institutes of Pakistan. *Pakistan Business Review*, 20(4).
- 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>
- Shakir, N., & Zamir, S. (2014). Impact of Rewards on Teachers' Performance at Secondary Level. *J. Educ. Pract*, 5(10), 101–105.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Simamora, H. (2006). Manajemen sumber daya manusia. *Yogyakarta: STIE YKPN*.
- Sora, B., Caballer, A., Peiró, J. M., & de Witte, H. (2009). Job insecurity climate's influence on employees' job attitudes: Evidence from two European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 125–147. <https://doi.org/10.1080/13594320802211968>
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Syahrudin, M., Istifadah, Titisari, P., Slamini, & Susanto, A. B. (2022). The Effect of Transactional Leadership, Compensation, Motivation and Work Experience Through Job in Security on The Performance of Employees. *Quality - Access to Success*, 23(188). <https://doi.org/10.47750/QAS/23.188.34>
- Thneibat, M. M., & Sweis, R. J. (2023). The impact of performance-based rewards and developmental performance appraisal on innovation: the mediating role of innovative work behaviour. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(6), 1646–1666. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0117>
- Umar, H. (2014). Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis. *Depok: Rajagrafindo Persada*.
- van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. T. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683–1708. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1206031>
- Wright, P. M. (2021). Rediscovering the “Human” in strategic human capital. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100781. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100781>
- Wynen, J., Verhoest, K., Ongaro, E., van Thiel, S., & in cooperation with the COBRA netwo. (2014). Innovation-Oriented Culture in the Public Sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation? *Public Management Review*, 16(1), 45–66. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.790273>
- Yaqoob, S., & Kitchlew, N. (2022). Impact Of Extrinsic Rewards On Employee Innovative Work Behavior: Role Of Work Engagement And Perceived Organizational Support. *Journal of Arts & Social Sciences*, 9(1), 60–72.

- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005). A positive organizational behavior approach to ethical performance. *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*, 1–22.
- Zainal, V. R., Ramly, H. M., Mutis, T., & Arafah, W. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. *Jakarta: Rajagrafindo Persada*.
- Zandberg, T., & Morales, F. N. (2019). Public managers' networking and innovative work behavior: the importance of career incentives. *International Review of Administrative Sciences*, 85(2), 286–303. <https://doi.org/10.1177/0020852317692138>
- Zanko, M., Badham, R., Couchman, P., & Schubert, M. (2008). Innovation and HRM: Absences and politics. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 562–581. <https://doi.org/10.1080/09585190801953616>