

## **Membangun Innovative Work Behavior Pada Karyawan Generasi Millennial: Peran Transformational Leadership Dan Employee Engagement**

**Pratama Sivano Edsel<sup>1</sup>, Dhyah Harjanti<sup>2</sup>**

<sup>1,2)</sup> Program Studi Manajemen, *School of Business and Management*, Universitas Kristen Petra

Koresponden Penulis: dhyah@petra.ac.id

---

### ***ABSTRACT***

The generational shift in the workforce, from generation X to the millennial generation, requires company leaders to understand the behavior of millennial generation employees and adopt the leadership style used. This study analyzed whether transformational leadership and employee engagement can improve the innovative work behavior of millennial generation employees. This study used a quantitative approach, by surveying 167 millennial generation employees. The data was processed using Partial Least Square (PLS). The results showed that transformational leadership and employee engagement significantly increased innovative work behavior. Transformational leadership will foster engagement among employees, and in the end, will encourage the formation of innovative work behavior.

**Keywords** : Employee Engagement; Innovative work behavior; Transformational leadership.

### ***ABSTRAK***

Pergeseran generasi angkatan kerja, dari generasi X menjadi generasi milenial, menuntut pemimpin perusahaan untuk memahami perilaku karyawan generasi milenial dan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang digunakan. Penelitian ini menganalisis bagaimana transformational leadership dan employee engagement dapat meningkatkan innovative work behavior pada karyawan generasi milenial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan melakukan survey pada 167 karyawan generasi milenial. Data kemudian diolah dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership dan employee engagement mampu meningkatkan innovative work behavior secara signifikan. Transformational leadership akan menumbuhkan engagement di kalangan karyawan, dan pada akhirnya akan mendorong terbentuknya innovative work behavior.

**Kata Kunci** : Employee Engagement; Innovative work behavior; Transformational leadership.

---

---

**PENDAHULUAN**

Data dari Badan Pusat Statistik (BPS, 2020) menunjukkan bahwa terdapat peningkatan jumlah angkatan kerja sebesar 63.777 jiwa (4,03%). Peningkatan jumlah tersebut didominasi oleh generasi milenial. Generasi milenial merupakan generasi yang lahir di tahun 1981-2000 (Budiati et al., 2018, p. 16-17). Di usia mereka sekarang, generasi milenial mulai menggeser dominasi generasi X (lahir tahun 1965-1980) di dunia kerja. Perubahan generasi karyawan ini menuntut perusahaan untuk menyesuaikan diri, sebab perbedaan generasi ini bukan hanya dalam hal usia, namun juga dalam karakteristik karyawannya. Karyawan generasi X cenderung lebih independen, berorientasi pada hasil dan pekerja keras. Sementara karyawan generasi milenial lebih menyukai kegiatan yang melibatkan banyak orang, akrab dengan penggunaan teknologi komunikasi dan digital, percaya diri, dan ambisius (Jenkins, 2017).

Kemampuan generasi milenial dalam menggunakan teknologi dan berinteraksi dengan banyak orang, membuka peluang yang lebih besar untuk terjadinya pertukaran informasi. Pertukaran informasi ini akan mendorong terbentuknya innovative work behavior (Noerchoidah, Harjanti, Suprpto, 2021), dimana karyawan cenderung selalu berusaha menciptakan dan menerapkan ide-ide baru dan memberikan nilai lebih bagi perusahaannya (De Jong dan Den Hartog, 2010). Innovative work behavior merupakan mindset dan perilaku karyawan untuk selalu berkreasi menghasilkan ide - ide baru dalam proses

menjalan tugas dan tanggung jawab mereka (Yuan & Woodman, 2010; Ramamoorthy et al., 2005). Perilaku inovatif tersebut berfokus pada pengembangan dan implementasi ide guna memberikan nilai tambah (De Jong & Den Hartog, 2010). Innovative work behavior akan menghasilkan ide-ide baru untuk dikembangkan, dipromosikan dan diterapkan dalam perusahaan. Ide-ide baru yang memberikan nilai bagi perusahaan ini merupakan satu keunggulan kompetitif perusahaan yang sulit ditiru oleh pesaing (Coetzer et al., 2018).

Salah satu faktor yang mendukung pembentukan innovative work behavior di kalangan karyawan adalah gaya kepemimpinan, khususnya transformational leadership (Groselj et al., 2021). Karakteristik generasi milenial menjadi tantangan bagi pemimpin perusahaan, karena generasi ini merupakan generasi awal yang menguasai teknologi digital seperti sosial media dan komunikasi. Kefasihan generasi milenial dalam hal teknologi digital mempengaruhi cara berpikir dan mengambil keputusan serta kinerja mereka di perusahaan (Budiati et al., 2018, p. 18). Sebagai akibatnya, pemimpin perusahaan juga perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik karyawan generasi milenial ini (Pinzaru et al., 2016). Salah satu gaya kepemimpinan yang umum diterapkan dalam perusahaan adalah transformational leadership.

Transformational leadership merupakan kepemimpinan yang berusaha menciptakan ide - ide dan sudut pandang

baru untuk menciptakan kemajuan dan inovasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan (Korejan & Shahbazi, 2016). Menurut Shenyang Hai et al. (2020), transformational leadership dapat mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif dalam setiap pekerjaan di dalam perusahaan dan menciptakan sebuah inovasi. Transformational leadership dapat menjadi upaya pemimpin untuk menciptakan perubahan dan kemajuan perusahaan melalui ide dan sistem yang inovatif (Pearce & Ensley, 2004). Refferty dan Griffin (2004) menjelaskan transformational leadership bertujuan untuk mengembangkan dan mempertahankan perusahaan dengan cara memberikan motivasi dan kesempatan kepada karyawan. Dengan demikian, pemimpin dapat mentransformasi cara berpikir dan berperilaku karyawan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan transformational leadership dapat berdampak pada employee engagement, khususnya dalam pekerjaan dimana karyawan termotivasi untuk bekerja memberikan hasil yang melebihi ekspektasi perusahaan (Balwant et al., 2020; Yadav et al., 2019; Hai et al., 2020).

Perbedaan karakteristik karyawan generasi milenial juga tercermin dari employee engagement yang terbentuk di kalangan mereka. Employee engagement merupakan salah satu aspek penting agar perusahaan dapat terus berinovasi. Menurut Balwant et al. (2019), employee engagement merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dalam sebuah perusahaan. Dalam menciptakan karyawan yang

bekerja secara inovatif perusahaan perlu mendorong karyawan dalam kegiatan kreatif. Dengan adanya kegiatan kreatif memicu karyawan untuk selalu berpikir bagaimana menciptakan metode baru untuk menyelesaikan masalah (Anitha, 2014). Employee engagement merupakan tindakan karyawan untuk berkontribusi dalam kesuksesan organisasi dengan cara merelakan lebih banyak tenaga dan waktu (Engelbrecht et al., 2017). Ketika karyawan bekerja dengan senang, nyaman dan memiliki komitmen yang tinggi, maka hal ini juga akan berdampak output yang dihasilkan perusahaan.

Karakteristik generasi milenial yang menyukai interaksi membuat hubungan antar karyawan menjadi lebih dekat dan menghasilkan employee engagement yang lebih baik. Dengan employee engagement yang baik, karyawan cenderung bekerja dengan lebih inovatif. Penelitian ini menggunakan variabel employee engagement sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara transformational leadership dan innovative work behavior di kalangan karyawan generasi milenial. Sejumlah penelitian terdahulu sudah membahas tentang hubungan transformational leadership dan innovative work behavior, namun penelitian yang mendalami topik tersebut pada satu kelompok generasi masih sangat terbatas. Oleh sebab itu, penelitian ini akan mengkhususkan pembahasannya pada karyawan generasi milenial yang memiliki karakteristik serta kemampuan engagement yang unik.

### **Transformational leadership dan Innovative work behavior**

Transformational leadership merupakan sebuah kepemimpinan yang menekankan pada pemberian dukungan dan motivasi pada karyawan untuk mengembangkan diri serta berkontribusi pada perusahaan dengan mengembangkan ide - ide baru yang layak untuk diimplementasikan di perusahaan (Pearce & Ensley, 2004; Korejan & Shahbazi, 2016). Dalam sejumlah penelitian terdahulu (Afsar & Umrani, 2014; Hai et al., 2020), transformational leadership memberikan berdampak positif pada innovative work behavior pada karyawan. Transformational leadership dapat memunculkan innovative work behavior, karena dapat mendorong karyawan untuk mengeluarkan ide kreatifnya yang dapat membuat sebuah inovasi didalam organisasi (Groselj et al., 2021).

H1: Transformational leadership berpengaruh terhadap innovative work behavior

### **Transformational leadership dan employee engagement**

Refferty dan Griffin (2004) menjelaskan bahwa pemimpin yang menerapkan transformational leadership cenderung memotivasi dan mendukung karyawan dengan memberikan pertimbangan atau saran. Penelitian Balwant et al. (2019), Yadav et al. (2019) dan Hai et al. (2020) membuktikan bahwa transformational leadership dapat memberikan dampak positif pada employee engagement. Transformational leader akan memotivasi dan memfasilitasi karyawannya untuk selalu memberikan kinerja yang lebih baik daripada

ekspektasi perusahaan (Balwant et al., 2019).

H2: Transformational leadership berpengaruh terhadap employee engagement

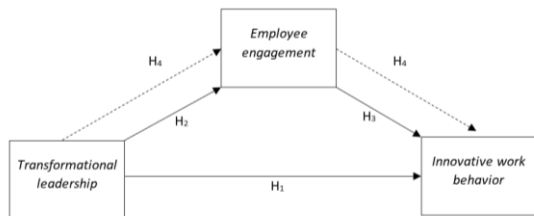
### **Employee engagement dan innovative work behavior**

Employee engagement merupakan mindset dan sikap karyawan dalam bekerja, termasuk di dalamnya bagaimana karyawan memotivasi dirinya untuk turut berkontribusi dalam keberhasilan perusahaan. Karyawan dengan employee engagement yang baik akan mencurahkan waktu dan tenaganya demi tercapainya tujuan organisasi (Schaufeli, Bakker dan Salanova, 2006; Engelbrecht et al., 2017; Busse dan Regenber, 2018). Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa karyawan dengan engagement yang baik akan cenderung lebih inovatif dalam mencari dan menghasilkan ide-ide baru demi kesuksesan perusahaan (Wu & Wu, 2019; Pukkeeree et al., 2020).

Employee engagement merupakan salah satu aspek penting dalam perusahaan untuk terus melakukan inovasi. Menurut Balwant et al. (2019), employee engagement yang bekerja secara inovatif merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dalam sebuah perusahaan. Dalam menciptakan karyawan yang bekerja secara inovatif perusahaan perlu mendorong karyawan dalam kegiatan kreatif. Dengan adanya kegiatan kreatif memicu karyawan untuk selalu berpikir bagaimana menciptakan sebuah model atau metode baru yang bertujuan untuk menyelesaikan sebuah

masalah (Anitha, 2014). Employee engagement merupakan tindakan karyawan mencurahkan tenaga dan waktunya demi keberhasilan perusahaan (Engelbrecht et al., 2017). Employee engagement sangat penting karena karyawan yang bekerja dengan senang, nyaman dan berkomitmen tinggi akan memberikan kinerja yang optimal, memikirkan kepentingan organisasi, dan lebih inovatif.

H3: Employee engagement berpengaruh terhadap innovative work behavior.



Gambar 1 Model Penelitian

**Gambar. 1**  
**Model Penelitian**

**METODE PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan generasi milenial (lahir antara tahun 1981-2000). Sampel ditentukan dengan menggunakan teknik purposive sampling. Kriteria sampel penelitian adalah karyawan generasi milenial (lahir antara tahun 1981-2000) yang bekerja dan berdomisili di Surabaya, serta sudah bekerja setidaknya selama setahun di perusahaan yang berbadan hukum. Data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner secara online kepada responden yang memenuhi kriteria tersebut. Dari penyebaran kuesioner secara online tersebut, diperoleh 167 responden yang menjawab dan memenuhi kriteria penelitian.

Teknik analisis data dalam penelitian ini akan menggunakan analisis statistik deskriptif dan Partial Least Square (PLS) dengan memanfaatkan program SmartPLS versi 3.0 (Ghozali & Latan, 2015). Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk mengetahui profil responden dalam penelitian. Data yang dianalisis adalah data distribusi frekuensi jenis kelamin dan pendidikan terakhir responden.

Analisis dengan PLS dilakukan melalui dua tahap, yaitu pengujian outer model dan inner model. Pada uji outer model, dilakukan uji validitas konvergen melalui nilai AVE (Average Variance Extracted) setiap variabel laten dan outer loading untuk masing-masing indikator. Dalam penelitian ini, standar nilai outer loading dan nilai AVE yang dianggap memenuhi syarat adalah lebih dari 0,7 dan lebih 0,5.

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji apakah kuesioner yang digunakan akurat, dan konsisten dalam mengukur variabel. Penelitian ini menggunakan pengujian composite reliability dan cronbach alpha. Nilai composite reliability dan cronbach alpha pada semua variabel dalam penelitian ini harus memenuhi standar minimum 0,70.

**Tabel 1. Operasionalisasi Variabel**

Variabel/ Konsep	Indikator	Skala
Innovative work behavior ( De Jong & Den Hartog, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idea Exploration</li> <li>• Idea Generation</li> <li>• Idea Championing</li> <li>• Idea Implementation</li> </ul>	1-5
Transformational leadership (Refferty &	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision</li> <li>• Inspirational communication</li> </ul>	1-5

Griffin, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supportive leadership</li> <li>• Intellectual stimulation</li> </ul>	
Employee engagement (Schaufeli, Bakker dan Salanova, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigor</li> <li>• Dedication</li> <li>• Absorption</li> </ul>	1-5

minimum untuk pengujian validitas dan reliabilitas, sehingga proses pengolahan data dapat dilanjutkan ke pengujian inner model.

**Tabel 3. Indeks Pengujian Model**

Endogenous Variabel	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi model
$R^2$			
- Employee Engagement	$\geq 0,20$	0,594	Fit
- Innovative work behavior	$\geq 0,20$	0,745	Fit

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Profil Responden**

Data penelitian ini diperoleh dari jawaban 167 orang responden yang merupakan karyawan generasi milenial. Karakteristik responden dalam hal jenis kelamin dan tingkat pendidikan terakhir ditampilkan di tabel 2. Tabel 2 menunjukkan data responden yang terdiri dari 167 karyawan generasi milenial yang berdomisili dan bekerja di Surabaya. Sebagian besar responden sudah mengenyam pendidikan hingga bangku perguruan tinggi (S1, S2, S3), sementara jumlah responden laki-laki dan perempuan relatif seimbang (57,5% dan 42,5%).

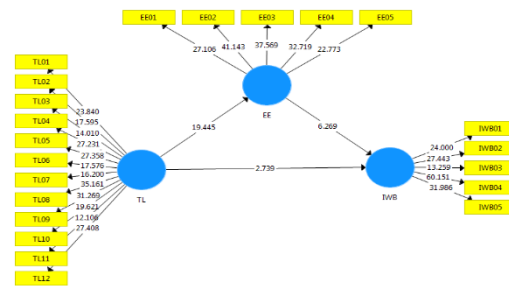
**Tabel 2. Profil Responden**

Variabel	Jumlah	Persen
Jenis Kelamin		
Laki-laki	96	57,5
Perempuan	71	42,5
Total	167	100
Pendidikan Terakhir		
SMP	2	1,2
SMA	27	16,2
Diploma	29	17,4
S1, S2, S3	109	65,2
Total	167	100

Sumber: Data diolah

Hasil outer model yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh indikator dan variabel telah memenuhi standar

Hasil  $R^2$  di Tabel 3 menunjukkan nilai yang lebih besar dari cut off value, sehingga model penelitian dinyatakan dapat diterima. Nilai  $R^2$  dari variabel employee engagement sebesar 0,594, sehingga dapat dimasukkan dalam kategori moderate, sementara nilai  $R^2$  dari variabel innovative work behavior sebesar 0,745 dikategorikan sangat kuat.



**Gambar 2. Hasil Analisis Inner Model**

Evaluasi inner model penelitian ini dipaparkan dalam Gambar 2. Dari hasil inner model, dapat dilihat adanya hubungan sebab akibat yang berarah positif di antara variabel-variabel dalam penelitian ini.

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P-values
TL→ IWB	0.286	0.273	0.104	2.739	0.006
TL→ EE	0.771	0.774	0.040	19.445	0.000
EE→ IWB	0.623	0.638	0.099	6.269	0.000
TL→EE→IWB	0.480	0.494	0.077	6.248	0.000

Tabel 4 menunjukkan hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh antar variabel dalam model. Transformasional leadership berpengaruh terhadap innovation work behavior dan employee engagement. Employee engagement berpengaruh terhadap innovative work behavior. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa employee engagement berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan transformasional leadership dan innovation work behavior.

#### **Pengaruh Transformational leadership Terhadap Innovative work behavior**

Berdasarkan uji hipotesis, terbukti bahwa transformational leadership berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap innovative work behavior. Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Afsar dan Umrani (2020) serta Groselj et al. (2021). Penerapan transformational leadership dapat meningkatkan terbentuknya perilaku inovatif di kalangan karyawan karena pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan tersebut memberikan dukungan dan peluang bagi para karyawan untuk mengemukakan ide-idenya. Pemimpin juga mendorong karyawan untuk mau mencoba mencari solusi yang dihadapi di perusahaan dengan cara-cara yang kreatif dan inovatif.

#### **Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee engagement**

Hasil penelitian membuktikan bahwa transformational leadership dapat meningkatkan employee engagement dalam perusahaan. Hal ini sejalan dengan

penelitian Balwant et al. (2019) dan Yadav et al. (2019) yang menunjukkan bahwa transformational leadership mampu menciptakan employee engagement dalam perusahaan. Ketika pemimpin peduli, mempertimbangkan, dan memperhatikan kebutuhan serta kesulitan yang dihadapi karyawan, maka karyawan akan merasa lebih bersemangat. Perhatian dari pemimpin pada karyawan akan membuat karyawan ingin memberikan usaha lebih, serta fokus dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya (Datche & Mukulu, 2015).

#### **Pengaruh Employee engagement terhadap Innovative work behavior**

Hasil uji hipotesis pada Tabel 4 menyatakan bahwa employee engagement berpengaruh terhadap innovative work behavior secara positif dan signifikan. Hasil ini menguatkan penelitian terdahulu oleh Wu dan Wu (2019) dan Pukkeeree et al. (2020). Employee engagement merupakan perilaku dan mindset karyawan untuk melaksanakan semua tugas dan tanggung jawabnya seoptimal mungkin, bahkan melebihi harapan atau target yang ditetapkan perusahaan (Busse & Regenber, 2018; Prawira et al., 2022). Ketika karyawan memiliki perilaku dan mindset seperti itu, maka karyawan akan memberikan usaha terbaiknya untuk memberikan lebih dalam pekerjaannya (Bedarkar & Pandita, 2014). Karyawan akan berinisiatif mencari solusi, dan memberikan ide-ide kreatif demi kebaikan perusahaan. Oleh sebab itu, terbentuknya employee engagement di dalam perusahaan dapat menciptakan perilaku inovatif di dalam perusahaan.

### **Pengaruh Transformational leadership terhadap Innovative work behavior melalui Employee Engagement**

Hasil uji hipotesis (Tabel 4) membuktikan bahwa employee engagement mampu memediasi hubungan antara variabel transformational leadership dengan variabel innovative work behavior. Hasil ini selaras dengan penelitian terdahulu yang menjelaskan peran mediasi employee engagement pada hubungan antara variabel transformational leadership dan innovative work behavior (Balwant et al., 2019; Pukkeeree et al., 2020; Groselj et al., 2021). Pemimpin yang menerapkan peduli dan memperhatikan kepentingan karyawannya akan membuat karyawan merasa ingin memberikan usaha lebih bagi perusahaannya. Salah satu yang dapat dilakukan karyawan untuk memberikan lebih bagi perusahaannya adalah dengan mengupayakan ide-ide baru agar pekerjaan di perusahaan dapat diselesaikan dengan lebih efektif dan efisien. Selain itu, penerapan gaya kepemimpinan transformasional cenderung membuat karyawan merasa lebih percaya diri dan kreatif sehingga mampu berinovasi untuk mencari pemecahan masalah yang dihadapinya di tempat kerja (Ghafoor et al., 2011).

### **KESIMPULAN / CONCLUSSION**

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Afsar, B., Badir, Y.F., & Bin Saeed, B. (2014), Transformational leadership and Innovative Work Behaviour.

Hasil penelitian pada kalangan karyawan generasi milenial ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di perusahaan dapat membuat karyawan generasi milenial merasa lebih nyaman bekerja. Ketika karyawan merasa nyaman dan senang bekerja di satu perusahaan, mereka dengan sukarela mencurahkan waktu dan tenaga bagi perusahaannya. Lebih jauh lagi, karyawan kemudian akan berusaha menghasilkan berbagai ide inovatif yang dapat memudahkan pekerjaan mereka, memecahkan masalah, dan meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini masih terbatas pada karyawan generasi milenial. Penelitian lebih lanjut masih diperlukan pada generasi berikutnya, yaitu generasi Z, yang saat ini juga mulai memasuki dunia kerja.

Dari hasil penelitian ini, dapat diperoleh beberapa implikasi manajerial. Pemimpin perlu mempertimbangkan kepentingan dan kenyamanan karyawan ketika mengambil keputusan atau kebijakan tertentu. Dengan adanya kepedulian perusahaan terhadap kepentingan dan kenyamanan karyawan, maka karyawan akan cenderung merasa lebih dihargai, dan akan meningkatkan engagement mereka pada perusahaan.

*Industrial Management dan Data Systems*, 114(8), 1270-1300.

Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). *Transformational leadership and Innovative work behavior* The role of



- Motivation to Learn, Task Complexity and Innovation Climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. doi: 10.1108/EJIM-12-2018-0257.
- Anitha, J., (2014). Determinants of Employee engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3). 308-323. doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008.
- Balwant, P. T., Mohammed, R., dan Singh, R. (2019). Transformational leadership and Employee engagement in Trinidad's Service Sector. *International Journal of Emerging Markets*, 15(4), 691-715.
- Bedarkar, M., dan Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133(1), 106 – 115.
- Budiati, I., Susianto, Y., Adi, W. P., Ayuni, S., Reagan, H. S., Larasaty, P., Setiyawati, N., Pratiwi, A., dan Saputri, V. G. (2018). *Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia*. Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
- Busse, R., dan Regenberg, S. (2018). Revisiting the “Authoritarian Versus Participative” Leadership Style Legacy: A New Model of the Impact of Leadership Inclusiveness on Employee Engagement. *Journal of Leadership dan Organizational Studies*, 26(4), 510-525.
- Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J., dan Standing, C. (2018). Job Embeddedness and Employee Enactment of Innovation-Related Work Behaviours. *International Journal of Manpower*, 39(2), 222-239.
- Datche, A.E., dan Mukulu, E. (2015). The Effects of Transformational leadership on Employee Engagement: A Survey of Civil Service in Kenya. *Issues in Business Management and Economics*, 3(1), 9-16.
- De Jong, J. and Den Hartog, D. (2010), Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., dan Mahembe, B. (2017). Integrity, Ethical Leadership, Trust and Work Engagement. *Leadership dan Organization Development Journal*, 38(3), 368-379. doi: 10.1108/LODJ-11-2015-0237.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., dan Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, Employee engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391-7403. doi: 10.5897/AJBM11.126.
- Ghozali, I., dan Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Groselj, M., Cerne, M., Penger, S., dan Grah, B. (2021). Authentic and Transformational leadership and Innovative Work Behaviour: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677-706. Doi: 10.1108/EJIM.10.2019.0294.
- Hai, S., Wu, K., Park, I. K., Li, Y., Chang, Q., dan Tang, Y. (2020). The Role of Perceived High Performance HR Practices and Transformational leadership on Employee engagement and Citizenship Behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 35(6), 513-526.

- Jenkins, R. (2017). *4 (Four) Reason Generation Z Will Be the Most Different Generation*. <https://www.inc.com/ryan-jenkins/who-is-generation-z-4-big-ways-they-will-be-different.html>
- Korejan, M.M., dan Shahbazi, H. (2019). An Analysis of The *Transformational leadership Theory*. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452-461.
- Pearce, C. L., dan Ensley, M.D. (2004), A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 259-278.
- Pinzaru, F., Vatamanescu, E. M., Mitan, A., Savulescu, R., Vitelar, A., Noaghea, C., dan Balan, M. (2016). Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 4(2), 173-192.
- Prawira, A., Prasilowati, S. L., & Eka Avianti Ayuningtyas. (2022). Peran Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening Dalam Hubungan Job Demand dan Job Resources Terhadap Work Engagement: The Role of Job Satisfaction as Intervening Variables in The Relationship of Job Demand and Job Resources to Work Engagement. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 3(01), 69 - 82. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v3i01.430>
- Pukkeeree, P., Nan, K., dan Wongsuwan, N., (2020). Effect of Attainment Value and Positive Thinking as Moderators of Employee engagement and Innovative Work Behaviour. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 6(69), 2-15. doi:10.3390/joitmc603006.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., dan Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., dan Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*. 66(4), 701-716. doi: 10.1177/0013164405282471.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wu, T., dan Wu, Y. J. (2019). *Innovative work behaviors, Employee Engagement, and Surface Acting a Delineation of Supervisor-Employee Emotional Contagion Effects*. *Management Decision*, 57(11), 3200-3216.
- Yadev, M., Choudhary, S., dan Jain, S. (2019). Transformational leadership and Knowledge Sharing Behavior in Freelancers a Moderated Mediation Model With Employee engagement and Social Support. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 202-224. doi: 10.1108/JGOSS-08-2017-0030.
- Yuan, F., dan Woodman, R.W. (2010), Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*. 53, 323- 342.

