

## **Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Negeri Sipil: Pengaruh *Regulatory Focus*, *Inclusive Leadership* dan *Perceived Organizational Support* yang dimediasi oleh *Work Engagement***

Apritama Nur Hidayat\*, Made Andre Arya Prabawa\*\*, Yuli Safriah M Eta\*\*\*, dan Aryana Satrya\*\*\*\*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Kampus UI Depok, Depok, 16424, Indonesia

*Peringkat Indonesia dalam Global Innovation Index tahun 2021 yang menduduki peringkat ke 87 dari 132 negara menunjukkan bahwa upaya peningkatan inovasi masih diperlukan. Berbagai Kementerian di Indonesia setiap tahunnya mengadakan kompetisi inovasi bagi para unit di bawahnya untuk mendorong peningkatan kualitas dan membiasakan budaya praktik terbaik bagi para penyelenggara pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh regulatory focus, inclusive leadership, dan perceived organizational support terhadap innovative work behaviour pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendapatan (DJP) yang dimediasi oleh work engagement. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 308 responden secara daring dan diolah dengan menggunakan Structural Equation Modelling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Promotion Focus, Prevention Focus, dan Perceived Organizational Support berpengaruh secara positif terhadap Work Engagement. Work Engagement juga memediasi ketiga variabel tersebut terhadap Innovation Work Behavior. Namun, Inclusive Leadership tidak berpengaruh terhadap Work Engagement dan juga tidak dimediasi oleh Work Engagement terhadap Innovation Work Behavior.*

*Kata kunci: Fokus Regulasi, Fokus Promosi, Fokus Pencegahan, Kepemimpinan Inklusif, Dukungan Organisasi yang Dirasakan, Perilaku Inovatif, Keterlibatan Kerja, Sektor Publik.*

### **Civil Servant Innovative Work Behavior: Effect of Regulatory Focus, Inclusive Leadership and Perceived Organizational Support mediated by Work Engagement**

*Indonesia's ranking in the 2021 Global Innovation Index, which ranks 87th out of 132 countries, shows that efforts to increase innovation are still needed. Various Ministries in Indonesia annually hold innovation competitions for the units under them to encourage quality improvement and familiarize the best practice culture for public service providers. This study aims to analyze the effect of regulatory focus, inclusive leadership, and perceived organizational support on innovative work behavior of employees at the Head Office of the Directorate General of Revenue (DGT) mediated by work engagement. The data collection method used a questionnaire given to 308 respondents online and processed using Structural Equation Modeling. The results of the study show that Promotion Focus, Prevention Focus, and Perceived Organizational Support have a positive effect on Work Engagement. Work Engagement also mediates these three variables on Innovation Work Behavior. However, Inclusive Leadership has no effect on Work Engagement nor is it mediated by Work Engagement on Innovation Work Behavior.*

*Keywords: Regulatory Focus, Promotion Focus, Prevention Focus, Inclusive leadership, Perceived Organizational Support, Innovative Behavior, Work Engagement, Public Sector.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Indonesia berada pada peringkat ke 87 dari 132 negara dalam Indeks Inovasi Global pada tahun 2021 (WIPO: 2021). Peringkat ini lebih rendah dibandingkan tahun 2019 dan 2020 yang menduduki peringkat ke 85. Performa terlemah Indonesia dilansir dari hasil indeks ini antara lain pada pilar *Business Sophistication, Institutions, Human capital and research* serta *Creative Output. Knowledge Workers* juga merupakan salah satu kelemahan Indonesia yang menduduki peringkat ke 126.

Karyawan penting bagi inovasi organisasi karena mereka adalah sumber ide-ide baru dan merupakan eksekutor dalam mengimplementasikan ide-ide tersebut. Inovasi adalah sesuatu hal yang baru yang dimulai dari ilmu pengetahuan, serta dapat memberikan manfaat dalam kehidupan manusia dan lingkungan sekitarnya. Oleh karena itu, memahami beberapa hal terkait inovasi memang diperlukan (Syairozi dan Rosyad: 2022). Tantangan di era disrupsi saat ini mengharuskan pemerintah untuk bekerja dengan cara-cara baru dan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang lebih cepat, mudah, murah dan pintar terus meningkat (Fatoni:2021)

Menurut Jason dan Geetha (2019), inovasi yang sukses dapat menjadi bagian dalam mengidentifikasi dan memfasilitasi orientasi tujuan tenaga kerja dalam lingkup organisasi yang kompetitif saat ini mengingat pengaruh dari perkembangan zaman. *Innovative Work Behaviour* (IWB) seorang karyawan difasilitasi oleh fokus promosi (*promotion*) dan pencegahan (*prevention*) dalam lingkungan kerjanya. Selain itu meninjau wawasan dari teori *Regulatory Focus* (RF) perlu melibatkan dinamika motivasi efek mediasi *Work Engagement* (WE) dalam menghubungkan keduanya.

Pengaruh kepemimpinan yang terbuka dan berpartisipasi dalam kinerja pegawai (*inclusive leadership*) dapat memberi dukungan pengembangan inovasi bagi pegawai dalam mendu-

kung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Javed, et al (2019), Gaya kepemimpinan kondusif lebih kuat dan relevan untuk ide, promosi, dan implementasi karyawan karena menunjukkan keterbukaan untuk mendengar ide-ide baru, menunjukkan ketersediaan pemimpin ketika karyawan menghadapi tantangan serta menunjukkan aksesibilitas mereka dalam mendiskusikan masalah yang dihadapi oleh karyawan.

Dukungan organisasi juga ditinjau memberi kontribusi terhadap pegawai dalam mengembangkan inovasi pada bidang pekerjaannya. Menurut Eisenberger et al (2020), dalam teori dukungan organisasi (*Organizational Support Theory*) pegawai mengembangkan persepsi umum mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka terutama dukungan organisasi yang mereka rasakan (*Perceived Organizational Support* (POS)). POS yang relevan dapat berkaitan dengan kreativitas dan inovasi, hasil emosional yang positif, dan kesejahteraan.

Kreativitas kerja yang diwujudkan dalam perilaku kerja inovatif dan keterlibatan kerja pegawai (*work engagement*) sangat penting untuk menjaga keberlanjutan dan daya saing institusi atau organisasi. Keterlibatan karyawan dapat memaksimalkan semangat, dedikasi, serta pemahaman pegawai yang memotivasi bawahan untuk terlibat dalam IWB secara efektif sehingga mereka bangga dan puas dengan hasil kerja mereka (Bannay, Hadi, & Amanah: 2020).

Direktorat Jenderal Pendapatan merupakan salah satu unit yang di bawah salah satu Kementerian di Indonesia yang menjalankan tugas di era yang penuh adaptasi dan tantangan dalam melayani masyarakat. Peningkatan kualitas pelayanan publik dan inovasi pelayanan publik kerap dilakukan agar dapat menyajikan layanan yang lebih cepat, aman, dan mudah dijangkau oleh pengguna layanan. Direktorat Jenderal Pendapatan juga kerap mengikuti kompetisi inovasi antar eselon dalam Kementerian yang menaunginya sebagai upaya untuk membiasakan budaya praktik terbaik bagi penyeleng-

gara pelayanan publik serta mendorong pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan.

Berdasarkan kondisi diatas, penulis tertarik untuk meninjau pengaruh dari *regulatory focus*, *inclusive leadership*, dan *perceived organizational support* terhadap *innovative work behaviour* yang dimediasi oleh *work engagement* pada pegawai yang bekerja di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendapatan.

## STUDI LITERATUR

### *Innovative Work Behavior*

*Innovative Work Behavior* atau Perilaku kerja yang inovatif didefinisikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada generasi, pengenalan, dan penerapan kebaruan yang bermanfaat di setiap tingkat organisasi (Kleysen & Street, 2001, hal. 285). Inisiatif inovasi cenderung sangat bergantung pada perilaku karyawan di tempat kerja sebagai input utama dalam proses penciptaan nilai (Chen dan Huang, 2009). Perlu memahami faktor-faktor apa yang mempengaruhi perilaku inovatif individu di tempat kerja (Scott dan Bruce, 1994).

Perilaku kerja inovatif memiliki tiga dimensi, yaitu pembangkitan ide, promosi ide, dan realisasi ide (Janssen, 2000). Ketika karyawan mengalami emosi positif termasuk kegembiraan, minat, kedamaian, rasa syukur, kebanggaan, dan persahabatan di tempat kerja, mereka akan memperluas pemikiran mereka, membangun, dan mengembangkan keterampilan mereka, meningkatkan produktivitas, menjadi semakin inovatif, dan mulai berkembang. Oleh karena itu, semakin positif emosi yang mereka alami di tempat kerja mereka, rentang yang lebih luas dari repertoar pemikiran-tindakan yang mereka miliki (Fredrickson, 2001).

### *Regulatory Focus dan Work Engagement*

Menurut Regulatory Focus Theory (Higgins 1997, 1998), semua orang didorong menuju tujuan berorientasi pada perilaku tetapi dengan cara yang bervariasi sesuai dengan preferensi atau tujuan individu. Teori ini mengambil pendekatan perilaku kognitif yang diadopsi

individu untuk mengejar tujuan melalui dua mekanisme yaitu: fokus promosi (fokus pada hasil tujuan positif yang diinginkan) dan fokus pencegahan (yaitu, fokus menghindari perilaku yang membawa hasil negatif) (Brockner et al. 2004)..

*Promotion focus* dan *Prevention focus* menghasilkan orientasi yang berbeda untuk tujuan tugas baru yang akan memberi energi dan *engagement* yang berbeda (Higgins et al 2001). *Promotion focus* mencakup aspirasi dan harapan yang berfokus pada keuntungan (manfaat keberhasilan) sementara *prevention focus* mencakup perhatian pada kebutuhan akan keamanan yang dibangun di atas aturan dan peraturan yang berfokus pada pencegahan kerugian atau manfaat dari menghindari kesalahan atau kegagalan (Higgins et al. 1994). Wallace (2005) menemukan bahwa *promotion focus* dan *prevention focus* adalah dimensi independen satu sama lain ketika berkaitan dengan konstruk pekerjaan yang spesifik.

Schaufeli et al (2002) mendefinisikan *Work Engagement* (WE) sebagai keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif dan memuaskan yang terdiri dari tiga komponen yaitu: *vigor*, *dedication* and *absorption*. *Vigor* adalah energi tinggi dengan ketangguhan dan ketekunan, *dedication* adalah menyukai pekerjaan dengan rasa tantangan, signifikansi dan kebanggaan. *Absorption* adalah menjadi sepenuhnya berkonsentrasi dalam pekerjaan. WE dicirikan oleh tingkat energi yang tinggi dengan intrinsik motivasi untuk mengejar tujuan kinerja yang lebih tinggi. (Lanaj et al. 2012).

Hasil penelitian dari Andrews et al (2016) menunjukkan adanya hubungan positif antara *promotion focus* dan *prevention focus* dengan *work engagement* yang mendukung RFT. Dai et al (2021) menemukan bahwa semakin kuat *promotion focus* dan *prevention focus* dalam diri para karyawan, mereka akan semakin terikat pada pekerjaan mereka. Jason dan Geetha (2019) juga menemukan hubungan antara *promotion focus* dan *prevention focus* signifikan

terhadap *Work Engagement*.

Berdasarkan literatur diatas, hipotesis pertama dan kedua dalam penelitian ini adalah:

H1: *Promotion focus* berpengaruh secara positif terhadap *Work Engagement*

H2: *Prevention focus* berpengaruh secara positif terhadap *Work Engagement*

### ***Inclusive Leadership dan Work Engagement***

*Work Engagement* menjadi penting sebagai stimulus bagi organisasi untuk menghasilkan *outcomes* yang positif bagi pegawainya (Lai et al: 2020). Sebaliknya, *employee disengagement* akan mengakibatkan penurunan produktivitas dan meningkatkan biaya. Salah satu faktor utama terhadap keterikatan pegawai adalah kepemimpinan, karena perilaku pemimpin selain untuk sumber motivasi dan kepuasan pegawai, tapi juga dapat membentuk lingkungan kerja yang sehat dalam rangka mendukung keterikatan pegawai (Bakker, Albreicht, & Leiter: 2011).

*Inclusive leadership style* merujuk pada gaya kepemimpinan dengan pemimpin yang mendorong pada keterbukaan, ketersediaan, maupun aksesibilitas dalam interaksi antara pemimpin dengan pengikutnya (Carmeli et al: 2010). *Inclusive leader* akan berusaha untuk terus mendukung pengikutnya dan menjaga komunikasi yang terbuka untuk menerima masukan dari pemimpinnya. Menurut Edmonson (2004), pemimpin yang mendorong pada keterbukaan (*openness*), ketersediaan (*availability*), dan keterjangkauan (*accessibility*), akan mendorong adanya pengembangan pada keamanan psikologis pegawai di tempat kerja. Pemimpin yang inklusif akan membuat pegawai merasa nyaman untuk mengutarakan ide-ide baru. Pada penelitian sebelumnya, *inclusive leadership* menjadi pengaruh yang kuat terhadap keterikatan pegawai (Cenkci et al, 2020). *Inclusive leadership* akan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh pegawai agar lebih termotivasi. Dengan adanya sumber daya tersebut, pegawai bisa lebih memiliki keterikatan (Strom et al: 2014).

Berdasarkan literatur di atas, hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3: *Inclusive Leadership* berpengaruh secara positif terhadap *Work Engagement*

### ***Perceived Organizational Support dan Work Engagement***

Individu yang merasakan dukungan dari organisasi cenderung mempertahankan penilaian emosional dan kognitif yang lebih positif atau lebih baik dari lingkungan kerja mereka, termasuk keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, dimana tingkat dukungan organisasi yang dirasakan seseorang atau *Perceived Organisational Support* (POS) mengacu pada persepsi individu tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Côté, Lauzier, & Stinglhamber: 2021).

Najeemdeen (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa ada hubungan yang kuat antara *Perceived Organisational Support* (POS) dan *Employee Engagement*. Pegawai dalam organisasi yang merasa didukung akan membalas dengan baik dengan berkontribusi pada pekerjaan mereka dengan hasil sikap dan perilaku yang lebih baik. Penelitian tersebut juga menyimpulkan terkait persepsi budaya organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan tentu mempengaruhi keterlibatan kerja, dan dukungan organisasi yang dirasakan akan meningkatkan motivasi karyawan dan kesediaan mereka untuk melibatkan diri dalam pekerjaan apa pun salah satunya dapat berinovasi dalam bekerja.

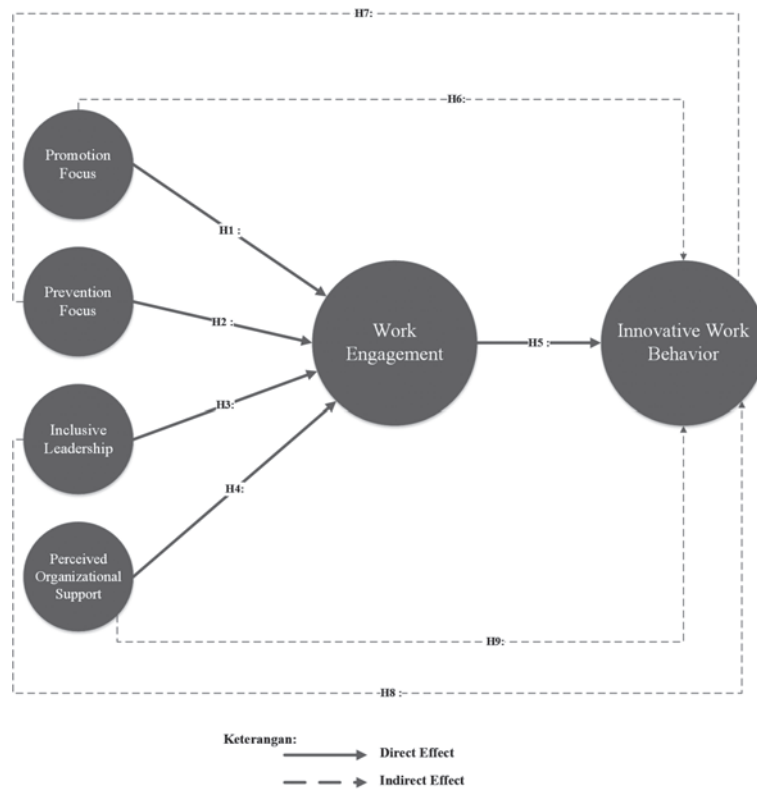
Berdasarkan literatur diatas, hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H4: *Perceived Organizational Support* berpengaruh secara positif terhadap *Work Engagement*

### ***Work Engagement dan Innovative Work Behavior***

*Work engagement* dikonseptualisasikan sebagai konstruksi menyeluruh yang terdiri dari energi fisik, kognitif, emosional, dan dimanifestasi-

Gambar 1. Model Penelitian



Sumber : diolah oleh peneliti

kan sebagai keadaan mencurahkan semua energi untuk pekerjaan untuk membuat perbedaan dalam kontribusi kinerja (Kwon & Kim, 2020). *Work Engagement* didefinisikan sebagai kekuatan kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka dan keadaan konsentrasi terkait yang dianggap sebagai dedikasi karyawan (Asghar et al: 2020). *Work Engagement* juga dapat dikatakan sebagai praktik dukungan organisasi sebagai anteseden atau suatu teori untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja pekerjaan (Asghar, et al : 2021).

Afsar et al (2020) menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan antara *work engagement* dan *innovative work behaviour*. Hasil penelitian Hosseini et al (2021) menemukan bahwa ketiga dimensi *Work Engagement* berkorelasi positif dengan perilaku kerja yang inovatif dimana efek positif dari *Work Engagement* konsisten dengan teori emosi positif yang memperluas dan membangun tindakan pemikiran serta meningkatkan perilaku kerja yang inovatif.

Peran *work engagement* sebagai mediasi terli-

hat dalam berbagai penelitian terdahulu. Jason dan Geetha (2019) menemukan bahwa *work engagement* memediasi *promotion focus* dan *prevention focus* terhadap *Innovative Work Behavior*. Efek mediasi yang valid dari *Work Engagement* terhadap *Inclusive Leadership* dan *Innovative Work Behavior*. *Work Engagement* ditemukan dalam penelitian Dheyaa et al (2020). Penelitian Aldabbas et al (2021) juga menemukan bahwa *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Creativity* yang semakin mendukung pentingnya keterlibatan karyawan.

Berdasarkan literatur diatas, hipotesis kelima hingga kesembilan dalam penelitian ini adalah:

H5: *Work Engagement* berpengaruh secara positif terhadap *Innovative Work Behaviour*

H6: *Work Engagement* memediasi hubungan antara Promotion Focus terhadap *Innovative Work Behaviour*

H7: *Work Engagement* memediasi hubungan antara Prevention Focus terhadap *Innova-*

### *tive Work Behaviour*

H8: *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Inclusive Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*

H9: *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior*

## METODE PENELITIAN

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner terstruktur secara daring. *Regulatory Focus* diukur dengan 18 item oleh Neubert et al (2008), *Inclusive Leadership* diukur dengan 9 item dari Carmeli et al (2010), *Work Engagement* diukur dengan kuesioner versi 9 item dari Schaufeli (2006), sedangkan *Innovative Work Behaviour* diukur dengan 9 item dari Janssen (2000).

### Populasi dan sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai jabatan pelaksana di Kantor Pusat DJP yaitu sebanyak 2.115 pegawai. Jumlah minimal sampel yang diperlukan berdasarkan pendapat Hair et al (2006) adalah 285 responden. Adapun responden yang menjadi sampel penelitian ini sebanyak 309 orang.

### Jenis dan Sumber Data

Kuesioner *online* dibagikan kepada responden melalui aplikasi pesan instan pada tanggal 28 September 2022 sampai dengan tanggal 4 Oktober 2022. Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan skala Likert 5 yang diolah menggunakan software SmartPLS versi 3. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) adalah teknik statistik penting yang sering digunakan para peneliti di bidang pemasaran dan ilmu sosial lainnya dalam analisis empiris mereka (Hair:2019). Penyamaan skala semua variabel dilakukan karena menurut Leung (2011), tidak ada perbedaan antara skala Likert 4, 5, 6, dan 11 poin dalam hal *mean*, *SD*, korelasi item-item, korelasi item-total, reliabilitas, faktor eksplorasi analisis, maupun *Loading Factor*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

Profil responden dari kuesioner yang kami sebar dapat diklasifikasikan dalam beberapa kategori yaitu kategori usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

#### a. Kategori Usia

Mayoritas responden yakni sejumlah 136 orang (68,3%) merupakan pegawai berusia 21-30 tahun. Diikuti dengan rentang usia 31-40 tahun (25,6%), di atas 50 tahun (2,3%), dan rentang usia di bawah 20 tahun serta 41-50 tahun masing masing memiliki persentase 6%.

#### b. Kelompok Jenis Kelamin

157 orang responden (50,8%) adalah pria, sedangkan sisanya adalah wanita.

#### c. Kelompok Pendidikan Terakhir

Responden dengan pendidikan terakhir DIV/S1 merupakan mayoritas dengan jumlah 132 orang (42,7%), diikuti Diploma III dengan 129 orang (41,7%), S2 dengan 38 orang (12,3%), dan Diploma 1 dengan 10 orang (3,2%).

#### d. Kelompok Masa Kerja

Untuk kategori lama bekerja di Kantor Pusat, mayoritas responden telah bekerja lebih dari 5 tahun (49,8%), lalu masa kerja 1-5 tahun (44,7%), serta di bawah 1 tahun sebesar 5,5%

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas suatu penelitian berkaitan dengan sejauh mana penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas ditinjau dari Correlations Matrix, Uji KMO dan Tes Bartlette, dan Component Matrix, dimana nilai korelasi minimum untuk masing-masing item variabel dinyatakan valid ialah 0.50 (Budiastuti & Bandur: 2018).

Uji reliabilitas instrumen penelitian adalah untuk mengukur konsistensi, secara khusus, teknik pengujian reliabilitas dengan SPSS untuk menguji nilai koefisien alpha Cronbach

Tabel 1. Uji Model Pengukuran

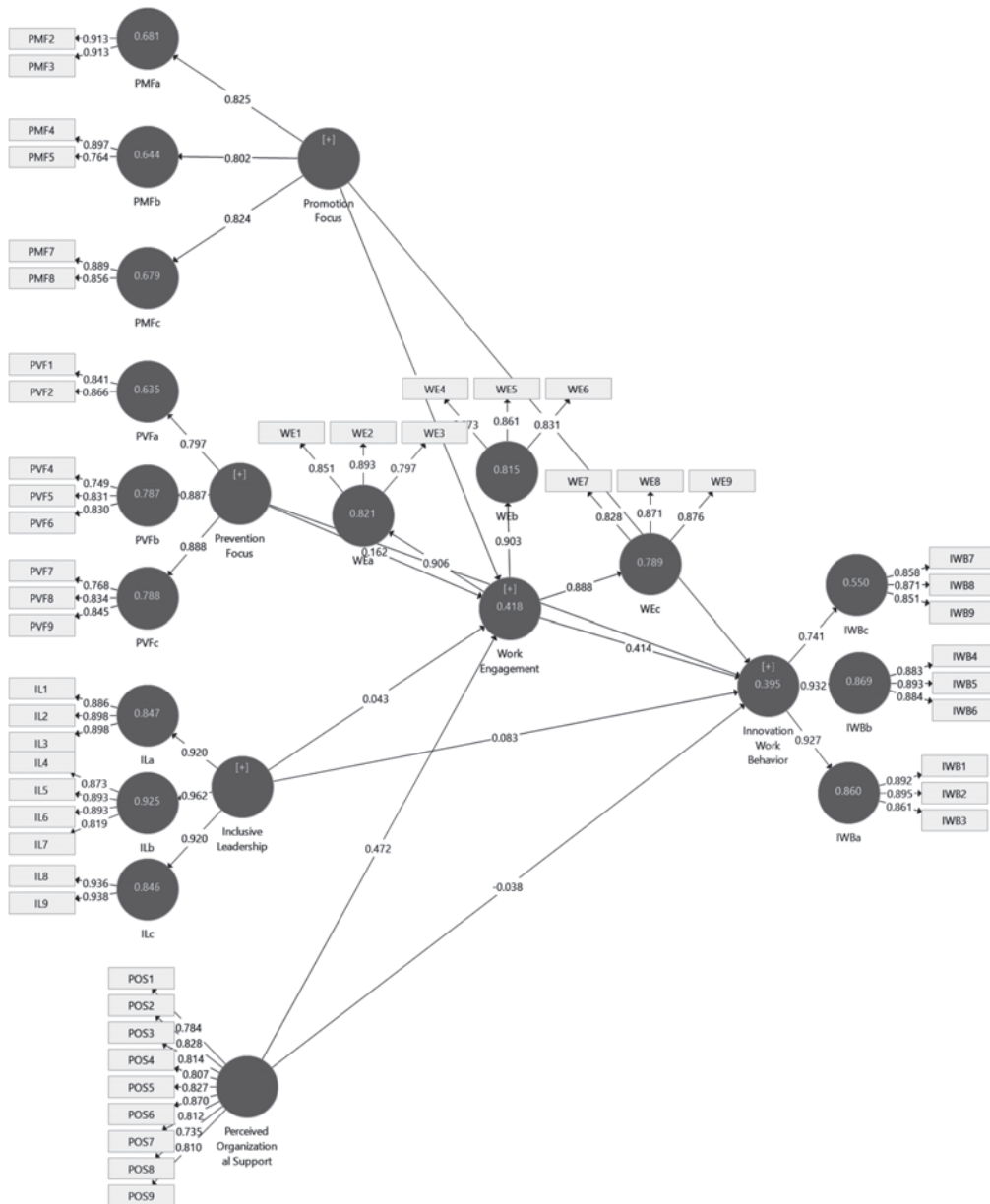
Construct	Dimension	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	AVE	CR	Deleted Items				
Promotion Focus	Gains (PMFa)	PMF2	0,913	0,800	0,833	0,909	PMF1				
		PMF3	0,913								
	Achievement (PMFb)	PMF4	0,897								
		PMF5	0,764								
Prevention Focus	Ideals (PMFc)	PMF7	0,889	0,687	0,761	0,864	PMF9				
		PMF8	0,8656								
		Security (PVFa)	PVF1					0,841	0,627	0,728	0,843
	Oughts (PVFb)	PVF2	0,866								
		PVF4	0,749								
		PVF5	0,831								
	Losses (PVFc)	PVF6	0,830								
		PVF7	0,768	0,749	0,667	0,857	-				
		PVF8	0,834								
PVF9	0,845										
Inclusive Leadership	Openness (I a)	IL1	0,886	0,874	0,799	0,923	-				
		IL2	0,898								
		IL3	0,898								
	Availability (I lb)	IL4	0,873	0,893	0,757	0,926	-				
		IL5	0,893								
		IL6	0,893								
	Accessibility (I e)	IL7	0,819	0,861	0,878	0,935	-				
		IL8	0,936								
		IL9	0,938								
Perceived Organizational Support		POS1	0,784	0,934	0,657	0,945	-				
		POS2	0,828								
		POS3	0,814								
		POS4	0,807								
		POS5	0,827								
		POS6	0,870								
		POS7	0,812								
		POS8	0,735								
		POS9	0,810								
Work Engagement	Vigor (WEa)	WE1	0,851	0,803	0,719	0,885	-				
		WE2	0,893								
		WE3	0,797								
	Dedication (WEb)	WE4	0,873	0,817	0,732	0,891	-				
		WE5	0,861								
		WE6	0,831								
	Absorption (WEc)	WE7	0,828	0,822	0,737	0,894	-				
		WE8	0,871								
		WE9	0,876								
Innovation Work Behavior	Idea Generation (IWBa)	IWB1	0,858	0,859	0,780	0,914	-				
		IWB2	0,871								
		IWB3	0,851								
	Idea Promotion (IWBb)	IWB4	0,883	0,864	0,786	0,917	-				
		IWB5	0,893								
		IWB6	0,884								
	Idea Realization (IWBc)	IWB7	0,892	0,824	0,740	0,895	-				
		IWB8	0,895								
		IWB9	0,861								

Sumber : diolah oleh peneliti

suatu alat ukur yang digunakan peneliti kuantitatif, dimana nilai alpha Cronbach yang dapat diterima menurut para ahli yaitu  $> 0.70$  (Budistuti & Bandur : 2018).

Dalam menguji validitas dan reliabilitas alat pengukuran terhadap sampel data yang diuji dalam penelitian (data *pre-test*) digunakan *tools* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Uji Validitas dan Reliabilitas pada peneli-

Gambar 2. Hasil Pengolahan dengan SmartPLS



Sumber : Hasil Pengolahan dengan SmartPLS

tian ini dilakukan pada 40 (empat puluh) data. Uji tersebut menghasilkan variabel *promotion focus* (PMF), *prevention focus* (PVF), *inclusive leadership* (IL), *perceived organizational support* (POS), *work engagement* (WE), dan *innovative work behavior* (IWB) dikatakan valid dan reliabel. Nilai validitas atas masing-masing variabel yaitu PMF dengan uji KMO dan Tes Bartlette sebesar 0.787 dan rentang *component matrix* dari 0.525-0.871, PVF dengan rentang nilai *component matrix* sebesar 0.549-0.843, IL sebesar 0.573-0.860; POS dengan rentang 0.545-0.774, WE sebesar 0.545-0.862 dan IWB

sebesar 0.590-0.905. Sedangkan reliabilitas dilihat dari *cronbach alpha* atas masing-masing variabel yaitu PMF sebesar 0.878; PVF sebesar 0.861; IL sebesar 0.950; POS sebesar 0.946; WE sebesar 0.899; dan IWB sebesar 0.928.

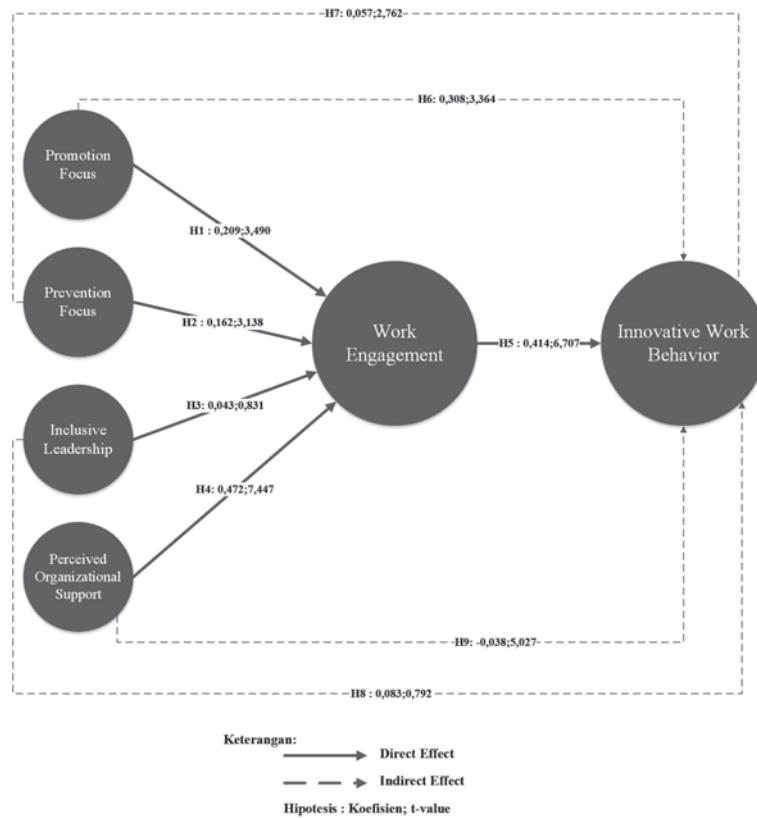
### Uji Model Pengukuran

#### Convergent Validity

Indikator pengukuran dikatakan memenuhi syarat *convergent validity* apabila nilai *loading factor* lebih besar atau sama dengan 0.7 serta nilai AVE lebih besar atau sama dengan



Gambar 3. Model Penelitian Hasil Uji dengan SmartPLS



Sumber : Hasil Pengolahan dengan SmartPLS

Tabel 2. HTMT Variabel Laten

	IL	IWB	POS	PVF	PMF	WE
IL						
IWB	0.171					
POS	0.091	0.362				
PVF	0.465	0.316	0.189			
PMF	0.198	0.562	0.443	0.342		
WE	0.166	0.596	0.620	0.341	0.509	

Sumber : Diolah oleh peneliti

0.5 (Hair et al:2019). Hasil pengujian menunjukkan bahwa tiap indikator memenuhi syarat *convergent validity* kecuali PMF1 (loading factor 0.598). Selain itu, PMF6, PMF9, serta PV3 juga dihilangkan sehingga memperoleh nilai AVE diatas 0.5. Adapun indikator yang dihapus kurang relevan dengan sektor publik yang menjadi lokasi penelitian dikarenakan pola kerja para responden yang rutin dan birokratis.

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* (CR) yang dapat dikatakan reliabel jika mencapai minimal 0.7 (Wijanto, 2015). Tabel dan gambar dibawah ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik.

**Discriminant Validity**

Nilai *heterotrait-monotrait ratio of correlations* (HTMT) merupakan rasio korelasi antar-sifat dengan korelasi dalam sifat sebagai ukuran validitas diskriminan hanya berlaku untuk laten variabel (Henseler:2021). Pengujian HTMT antar variabel telah memenuhi syarat yaitu <0.90.

Pengujian Fornell-Lecker juga digunakan untuk menilai *discriminant validity* (Ringle:2016). Hasil pengujian Fornell-Lecker dan Cross Loading yang disajikan di Tabel 3 juga menunjukkan bahwa data reliabel karena lebih besar dibandingkan dengan kaitannya terhadap konstruk lain.

Tabel 3. Fornell-Lecker Variabel Laten

	IL	IWB	POS	PVF	PMF	WE
IL	0.838					
IWB	0.160	0.766				
POS	0.079	0.337	0.810			
PVF	0.419	0.282	0.137	0.709		
PMF	-0.013	0.485	0.392	0.237	0.713	
WE	0.145	0.554	0.579	0.294	0.432	0.767

Sumber : Diolah oleh peneliti

Tabel 4. R-Square

	R-Square	R-SquareAdjusted
Work Engagement	40%	39%
Innovation Work Behavior	42%	41%

Sumber : Diolah oleh peneliti

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah ada hubungan yang tinggi antara item variabel. Dalam PLS-SEM, nilai VIF yang mencapai 5 atau lebih tinggi menunjukkan potensi masalah kolinearitas (Hair et al.:2011). Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas pada model penelitian ini karena setiap item memiliki nilai VIF dibawah 5.

### Uji Model Struktural

Evaluasi inner model paling tidak terdiri atas analisis koefisien determinasi, dan prediction relevance (Ghozali:2011). Dalam melakukan uji model struktural ini dilakukan *Bootstrapping*.

### Analisis Koefisien Determinasi

Kekuatan variabel eksogen dan variabel endogen pada moden ini ditentukan dengan melihat nilai *R Square* pada masing masing variabel. Hasil pengujian menunjukkan bahwa R-Square *Work Engagement* sebesar 40% yang artinya terdapat 60% faktor faktor lain yang mempengaruhi di luar penelitian ini. Selanjutnya nilai R-Square *Innovative Work Behavior* sebesar 42% yang menunjukkan bahwa terdapat 58% faktor faktor lain diluar penelitian ini.

### Predictive Relevance

Nilai Q-Square menunjukkan besaran variasi data penelitian terhadap fenomena yang sedang diteliti serta estimasi parameteranya. Nilai pre-

diktif yang relevan dalam suatu model jika nilai Q-Square lebih besar dari nol. Adapun nilai Q-Square pada variabel *Innovative Work Behavior* sebesar 0.226 dan pada *Work Engagement* sebesar 0.237 sehingga dinyatakan relevan.

### Hasil Bootstrapping

Adapun hasil *Bootstrapping* dengan menggunakan software SmartPLS 3 tertera dalam tabel 5.

### Uji Hipotesis Penelitian

H1: *Promotion focus* berpengaruh secara positif terhadap *Work Engagement*

H2: *Prevention focus* berpengaruh secara positif terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian pengukuran, *Regulatory Focus*, yaitu *Promotion Focus* dan *Prevention Focus* berpengaruh secara positif terhadap *Work Engagement* sehingga **H1 dan H2 diterima**. Penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu (Andrews et al., 2016; Jason dan Geetha, 2019; dan Dai et al., 2021). Praktik manajemen organisasi perlu fokus terhadap *Promotion* dan *Prevention* untuk meningkatkan keterikatan kerja dan penyelesaian tugas yang optimal.

H3: *Inclusive Leadership* berpengaruh secara positif terhadap *Work Engagement*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Inclusive Leadership* tidak berpengaruh secara positif terhadap *Work Engagement* sehingga **H3 ditolak**.

Tabel 5. Hasil Bootstrapping

Pengujian	T Statistics	P Values	Signifikansi
Promotion Focus → Work Engagement	3,490	0,000	Signifikan
Promotion Focus → Innovation Work Behavior	5,118	0,000	Signifikan
Prevention Focus → Work Engagement	3,138	0,001	Signifikan
Prevention Focus → Innovation Work Behavior	0,915	0,180	Tidak signifikan
Inclusive Leadership → Innovation Work Behavior	1,404	0,080	Tidak signifikan
Inclusive Leadership → Work Engagement	0,831	0,203	Tidak signifikan
Perceived Organizational Support → Innovation Work Behavior	0,557	0,289	Tidak signifikan
Perceived Organizational Support → Work Engagement	7,447	0,000	Signifikan
Work Engagement → Innovation Work Behavior	6,707	0,000	Signifikan
Promotion Focus → Work Engagement → Innovation Work Behavior	3,364	0,000	Signifikan
Prevention Focus → Work Engagement → Innovation Work Behavior	2,762	0,003	Signifikan
Inclusive Leadership → Work Engagement → Innovation Work Behavior	0,792	0,214	Tidak signifikan
Perceived Organizational Support → Work Engagement → Innovation Work Behavior	5,027	0,000	Signifikan

Sumber : Diolah oleh peneliti

Hasil ini berbeda dengan penelitian terdahulu (Cenkci et al, 2020; Dheeya et al, 2020 dan Bao et al, 2021) yang menunjukkan pengaruh positif antara dua variabel ini.

H4: *Perceived Organizational Support* berpengaruh secara positif terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian pengukuran T-Statistik dan P-Values dapat dilihat bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh secara positif terhadap *Work Engagement* sehingga **H4 Diterima**.

H5: *Work Engagement* berpengaruh secara positif terhadap *Innovative Work Behaviour*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh secara positif terhadap *Innovative Work Behaviour* sehingga **H5 diterima**.

H6: *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Promotion Focus* terhadap *Innovative Work Behaviour*

Berdasarkan hasil pengujian pengukuran, *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Promotion Focus* terhadap *Innovative Work Behaviour* sehingga **H6 diterima**. Hubungan antara *promotion focus* terhadap *Innovative Work Behavior* yang signifikan menandakan bahwa mediasi *Work Engagement* bersifat parsial.

H7: *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Prevention Focus* terhadap *Innovative Work Behaviour*

Hasil pengujian menunjukkan *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Prevention Focus* terhadap *Innovative Work Behaviour* sehingga **H7 diterima**. Hubungan antara *prevention focus* terhadap *Innovative Work Behavior* yang tidak signifikan menandakan bahwa mediasi *Work Engagement* bersifat penuh.

H8: *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Inclusive Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*

Pengujian pengukuran T-Statistik dan P-Values menunjukkan *Work Engagement* tidak memediasi hubungan antara *Inclusive Leadership* terhadap *Innovative Work Behaviour* sehingga **H8 ditolak**.

H9: *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil pengujian menunjukkan *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior* secara positif sehingga **H9 diterima**. Hubungan antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior* yang tidak signifikan menandakan bahwa mediasi *Work Engagement* bersifat penuh.

## Pembahasan

Uji *bootstrapping* menunjukkan bahwa *Regulatory Focus*, yaitu *Promotion Focus* dan *Prevention Focus* berpengaruh secara positif terhadap *Work Engagement*, dimana butir indikator PMFa (*Gains*) pada PMF2 dan PMF3 memiliki pengaruh yang paling tinggi. Keberanian pegawai untuk mengambil risiko di tempat kerja agar mencapai kesuksesan serta kemauan untuk berpartisipasi dalam proyek berisiko tinggi jika imbalannya juga tinggi berperan besar dalam fokus pencapaian keuntungan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen perlu menciptakan kesempatan dan mendorong para pegawai untuk berpartisipasi dalam proyek-proyek inovatif serta memberi *benefit* yang sesuai untuk meningkatkan keterikatan kerja.

Konsentrasi (*Absorption*) dalam pekerjaan adalah dimensi yang paling mempengaruhi *Prevention Focus* dengan PVF9 (kehati-hatian) sebagai indikator yang paling tinggi. Pegawai yang berhati-hati untuk menghindari kemungkinan timbulnya kerugian di tempat kerja menciptakan konsentrasi yang tinggi dalam bekerja dan meningkatkan keterikatan kerja. Pegawai perlu menyadari bahwa kehati-hatian diperlukan sebagai penyelenggara pelayanan publik karena setiap tindakan memiliki konsekuensi serta dapat mempengaruhi citra organisasi. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Jason dan Geetha (2019) dan Dai et al (2021) yang menemukan bahwa semakin kuat *promotion focus* dan *prevention focus* dalam diri para karyawan, mereka akan semakin terikat pada pekerjaan mereka (*engagement*), serta penelitian Jason et al (2021) yang juga menemukan hubungan antara *promotion focus* dan *prevention focus* signifikan terhadap *Work Engagement*.

*Work Engagement* memediasi hubungan antara *Promotion Focus* terhadap *Innovative Work Behaviour* secara positif menyatakan bahwa pemahaman yang baik antara *promotion focus* bersama dengan *HR practices flexibility* dapat mendorong *innovative work behavior*. Hubungan antara *prevention focus* terhadap *Innovative Work Behavior* yang tidak signifikan

menandakan bahwa berfokus pada meningkatkan kesadaran terhadap konsekuensi kerugian dari setiap tindakan tidak secara langsung dapat mempengaruhi perilaku inovatif. Selain meningkatkan kesadaran pegawai terhadap kerugian yang dapat muncul dari tindakan yang dilakukan, manajemen juga perlu menyertakan upaya peningkatan keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya untuk mewujudkan perilaku inovatif.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Inclusive Leadership* tidak berpengaruh secara positif terhadap *Work Engagement*. Atasan langsung yang selalu hadir dalam tim, terbuka dalam membantu mengatasi kendala yang dihadapi bawahannya serta bersedia untuk diajak berdiskusi, tidak membawa pengaruh yang signifikan dalam keterikatan kerja maupun perilaku inovatif dalam bekerja. Hasil ini berbeda dengan penelitian (Dheeya dan Hadi, 2020 dan Bao et al, 2021) yang menunjukkan signifikansi antara *Inclusive Leadership* dan *Work Engagement*. Dalam organisasi dimana sampel uji diteliti, pada kenyataannya dalam mengembangkan inovasi dengan dukungan pemimpin, diperlukan kesesuaian dengan Standar Operasional Prosedur dan regulasi yang ada serta integrasi antar unit kerja dimana para pemimpin memberi kesepakatan atas inovasi untuk memberi keuntungan dan keamanan yang baik bagi tujuan organisasi.

Nilai Indikator yang paling berpengaruh *Perceived Organizational Support* yaitu POS6 dimana Organisasi peduli dengan kepuasan pegawai secara umum. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Najeemdeen (2018) bahwa dukungan organisasi yang dirasakan mempengaruhi keterlibatan kerja dan akan meningkatkan motivasi karyawan dan kesediaan mereka untuk melibatkan diri dalam pekerjaan. Manajemen perlu menunjukkan bahwa kepuasan pegawai secara umum merupakan hal yang menjadi perhatian bagi organisasi dengan kerap melakukan pengukuran terkait tingkat kepuasan serta memberikan wadah untuk mendiskusikan hal-hal yang membuat pegawai kurang puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Keterbu-

kaan terhadap hasil yang diperoleh dan tindak lanjut yang akan dilakukan juga penting untuk dibicarakan.

*Perceived Organizational Support* menunjukkan hubungan negatif terhadap *Innovative Work Behavior*. Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak dapat secara langsung meningkatkan perilaku inovatif dan bahkan bisa menurunkan perilaku inovatif apabila tidak dikelola dengan tepat. Fokus dengan peningkatan keterikatan kerja akan membuat dukungan organisasi berkontribusi secara positif terhadap perilaku inovatif pegawai.

*Work Engagement* berpengaruh secara positif terhadap *Innovative Work Behaviour* dengan dimensi *Vigor* sebagai dimensi yang lebih tinggi dibandingkan dimensi lainnya. Manajemen perlu meningkatkan dan mempertahankan rasa semangat untuk melakukan pekerjaan. Rasa semangat dalam bekerja akan memacu pegawai untuk berperilaku inovatif dalam melakukan tugas dan fungsinya. Hasil pengaruh yang positif antara variabel ini sesuai dengan hasil penelitian Hosseini et al: 2021) mendukung penelitian (Bakker et al.: 2007) menemukan bahwa ketiga dimensi *Work Engagement* berkorelasi positif dengan perilaku kerja yang inovatif dimana efek positif dari *work engagement* konsisten dengan teori emosi positif yang memperluas dan membangun tindakan pemikiran serta meningkatkan perilaku kerja yang inovatif.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *regulatory focus* yang terdiri atas dua mekanisme yaitu *promotion focus* dan *prevention focus*, serta *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Berbeda dengan *Inclusive leadership* yang memiliki pengaruh tidak signifikan. *Work Engagement* juga memediasi hubungan antara *Promotion Focus*, *Prevention Focus* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior* namun tidak memediasi hubungan antara *Inclusive Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*.

## SARAN

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan dari hasil penelitian, saran yang dapat diberikan kepada organisasi adalah:

Pertama, organisasi diharapkan dapat memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk berpartisipasi dalam proyek-proyek inovatif dengan imbalan yang tinggi.

Kedua, organisasi agar meningkatkan kesadaran terhadap tugas dan tanggung jawab serta konsekuensi/kerugian yang dapat timbul dari setiap tindakan yang dilakukan pegawai.

Ketiga, dukungan organisasi khususnya dalam kepedulian terhadap kepuasan dan kesejahteraan pegawai secara umum perlu menjadi perhatian serta ada sarana yang dapat menampung aspirasi pegawai.

Keempat, untuk mendapatkan hasil yang optimal, Organisasi perlu meningkatkan upaya untuk meningkatkan keterikatan kerja pegawai.

Kelima, diperlukan dukungan dan dorongan dari atasan langsung pegawai maupun organisasi untuk mendorong keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai mengharapkan adanya dukungan secara langsung dari atasan berupa adanya kehadiran langsung dalam tim. Selain itu, atasan juga diharapkan lebih sering berdiskusi terkait pekerjaan dengan bawahannya.

Keenam, pengembangan inovasi dalam bekerja dapat dilakukan melalui adanya regulasi dan prosedur yang memberikan penegasan, alur dan wadah untuk menyalurkan inovasi maupun ide ide kreatif pegawai sesuai tugas dan fungsi dimana ia ditempatkan. Misalnya terdapat prosedur untuk mengajukan dan melegalisasi ide/ inovasi pelayanan *front office*.

Ketujuh, pada penelitian selanjutnya diperlukan metode penelitian wawancara dan observasi yang mendalam pada sampel penelitian untuk mendapatkan hasil kesesuaian praktik dengan teori yang digunakan.

## KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini mencakup pada sampel yang dilakukan pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendapatan di Daerah Khusus Ibukota Jakarta

yang memiliki tugas dan fungsi pada administrasi perpajakan, sehingga hasil uji penghitungan merupakan gambaran yang didapat dari sampel yang turut serta dalam penelitian.

## DAFTAR REFERENSI

- Afsar, Bilal & Al-Ghazali, Basheer & Ehtisham, Sadia & Javed, Farheen. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, 24 (4), pp. 1082-1109
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2021). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 1-15.
- Asghar, M., Gull, N., Tayyab, M., Zhijie, S., & Tao, X. (2020). Polychronicity at work: Work engagement as a mediator of the relationships between job outcomes. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 470-478.
- Asghar, M., Tayyab, M., Gull, N., Zhijie, S., Shi, R., & Tao, X. (2021). Polychronicity, work engagement, and turnover intention: The moderating role of perceived organizational support in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 129-139.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Valle, M. (2016). Regulatory focus and perceived self-value as predictors of work engagement. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 21(1), 5.
- Bannay, D. F., Hadi, M. J., & Amanah, A. A. (2020). The impact of inclusive leadership behaviors on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 479.
- Bao, Ping & Zengrui, Xiao & Bao, Gongmin & Noorderhaven, Niels. (2021). Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*. ahead-of-print. 10.1108/BJM-06-2021-0219.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Bakker, Arnold B., Simon L. Albrecht & Michael P. Leiter (2011) Work engagement: Further reflections on the state of play, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20:1, 74-88
- Brockner, J., Higgins, E. T., & Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 203–220.
- Budiastuti, D., & Bandur, A. (2018). Validitas dan reliabilitas penelitian. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
- Cenkci, A.T., Bircan, T. and Zimmerman, J. (2020), “Inclusive leadership and work engagement: the mediating role of procedural justice”, *Management Research Review*, Vol. 44 No. 1, pp. 158-180.
- Chen, C.-J. & Huang, J.-W. (2009) Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance—The Mediating role of Knowledge Management Capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104-114.
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270-278.
- Dai, Y. D., Altinay, L., Zhuang, W. L., & Chen, K. T. (2021). Work engagement and job burnout? Roles of regulatory foci, supervisors’ organizational embodiment and psychological ownership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 114-122.
- Dheyaa, F. B., Hadi, M. J., & Ahmed, A. A. (2020). The impact of inclusive leadership behaviors

- on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 479-491.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. New York: Russell Sage Foundation.
- Fatoni, Agus. (2021). *A to Z inovasi daerah: selalu ada ruang untuk berinovasi*. (2021). Indonesia: Bina Praja Press.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151.
- Hair, J.F., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019), "Rethinking some of the rethinking of partial least squares", *European Journal of Marketing*, Vol. 53 No. 4, pp. 566-584.
- Higgins ET, Friedman RS, Harlow RE, Idson LC, Ayduk ON, Taylor A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 6.
- Higgins, E. T., Roney, C. J., Crowe, E., & Hymes, C. (1994). Ideal versus ought predilections for approach and avoidance distinct self regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(2), 276–286.
- Higgins ET. 1997. Beyond pleasure and pain. *American Psychologist* 52: 1280±1300.
- Higgins ET. 1998. Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1-46.
- Henseler, J. (2021). *Composite-Based Structural Equation Modeling: Analyzing Latent and Emergent Variables*. New York: The Guilford Press. Retrieved from [www.guilford.com/MSS](http://www.guilford.com/MSS) *Experimental Social Psychology* (Vol. 30), Zanna MP (ed.). Academic Press: New York; 1±46.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Jason, V., & Geetha, SN. (2019). Regulatory focus and innovative work behavior: The role of work engagement. *Current Psychology*, 40(6), 2791-2803.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., ul Haque, A., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554-571.
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704.
- Kleysen, R., & Street, C. (2001). Towards a Multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296.
- Lai, J., Ma, S., Wang, Y., Cai, Z., Hu, J., Wei, N., Li, R. (2020). Factors Associated With Mental Health Outcomes Among Health Care Workers Exposed to Coronavirus Disease 2019. *JAMA*, 3(3), 1–12.
- Leung, Shing On (2011) A Comparison of Psychometric Properties and Normality in 4-, 5-, 6-, and 11-Point Likert Scales, *Journal of Social Service Research*, 37:4, 412-421, DOI: 10.1080/01488376.2011.580697
- Lanaj, K., Chang, C.-H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(5), 998–1034.
- Najeemdeen, I. S. (2018). Perceived organizational culture and perceived organizational support on work engagement. In *Perceived organizational culture and perceived organizational support on*

*work engagement: Najeemdeen, Iliyasu Shiyanbade.*

- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220–1233.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Hult, G. T. M., Hair, J. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. United States: SAGE Publications.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzá'lez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a crossnational study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- 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.
- Hosseini, Soheila & Zahra Rastegar Haghighi Shirazi | Shijing Xu (Reviewing editor) (2021) Towards teacher innovative work behavior: A conceptual model, *Cogent Education*, 8:1,
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71–82.
- Syairozi, M. I., & Rosyad, S. (2022). Inovasi Daun Lontar Untuk Meningkatkan Produktivitas Masyarakat Desa Lawanganagung. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Nusantara*, 3(1), 131-136.
- Wallace, J. C. (2005). A multilevel examination of occupational safety:Regulatory focus as an explanatory link between climate, conscientiousness, and performance. *Dissertation Abstracts International:Section B. Sciences and Engineering*, 65(7-B), 3760.
- Wijanto, S.H. (2015). *Metode Penelitian menggunakan Structural Equation Modeling dengan Lisrel 9* : Jakarta : LIP FEIU.
- WIPO (2021). *Global Innovation Index 2021: Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis*. Geneva: World Intellectual Property Organization.