

**PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *CREATIVE  
SELF EFFICACY* TERHADAP *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*  
DIMEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
PADA INDUSTRI KELISTRIKAN DI INDONESIA**



**TRI MULYANI KARTINI**

**9917923038**

Disertasi yang ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk Mendapatkan  
Gelar Doktor

**SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

**2026**

**PERSETUJUAN PANITIA UJIAN DIPERSYARATKAN UNTUK  
UJIAN TERBUKA DISERTASI PROMOSI DOKTOR**

Promotor



**Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si**  
Tanggal .....

Co-promotor



**Dr. Despinur Dara, S.T., M.M.**  
Tanggal .....

Nama

Tanda Tangan

Tanggal

**Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus.**  
(Ketua)



**Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E.**  
(Sekretaris)



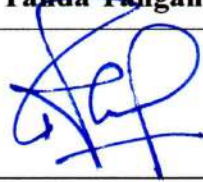
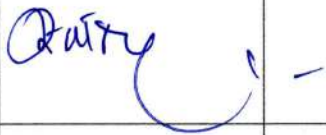





Nama : Tri Mulyani Kartini

NIM : 9917923038

Tanggal Ujian : .....




## BUKTI PENGESAHAN PERBAIKAN UJIAN TERTUTUP



Nama : Tri Mulyani Kartini  
NIM : 9917923038  
Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen


No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus. (Ketua)		
2	Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E. (Sekretaris)		
3	Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si (Promotor)		
4	Dr. Despinur Dara, S.T., M.M. (Co-Promotor)		
5	Prof. Dr. Siti Nurjanah, M.Si. (Penguji)		
6	Dr. Suparno, S.Pd., M.Pd (Penguji)		
7	Prof. Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M. (Penguji Luar)		



**PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI  
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama : Tri Mulyani Kartini  
NIM : 9917923038  
Angkatan : 2023

No	Nama	Saran Perbaikan	Letak Tindak Perbaikan	Paraf (ACC)
1	Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Novelty</i> ; Memodifikasi dan mengembangkan teori yang telah ada</li> <li>2. <i>State the point</i> ; Menegaskan poin-poin utama yang perlu direkomendasikan berdasarkan hasil penelitian.</li> </ol>	182-184, 195-201	
2	Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ke depannya perlu disusun secara sistematis implikasi teoretis, implikasi praktis, dan implikasi empiris.</li> <li>2. Hasil penelitian perlu digarisbawahi untuk menunjukkan kontribusi ilmiah yang dihasilkan.</li> <li>3. Model penelitian perlu menegaskan pengaruh terbesar yang terjadi melalui variabel mediasi.</li> </ol>	188-194,166- 182,155-158	
3	Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perlu dijelaskan indikator dengan nilai tertinggi dan indikator dengan nilai terendah, serta disajikan rekapitulasi data pendukung pada bagian akhir.</li> <li>2. Hubungan antarvariabel perlu dianalisis untuk menunjukkan hubungan yang paling kuat dan hubungan yang paling lemah</li> <li>3. Seluruh saran dan masukan dari penguji perlu diakomodasi secara menyeluruh guna</li> </ol>	139-140, 153-155, 193,201	

		menyempurnakan disertasi		
4	Dr. Despinur Dara, S.T., M.M.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perlu dijelaskan secara komprehensif mengapa <i>Innovative Work Behavior</i> (IWB) penting bagi industri kelistrikan, khususnya dalam mendukung tuntutan karyawan yang berkaitan dengan karakteristik dan kebutuhan sektor kelistrikan.</li> <li>2. Pada variabel <i>Transformational Leadership</i> (TL), indikator <i>inspirational motivation</i> menunjukkan nilai paling rendah, meskipun secara keseluruhan pengujian variabel menunjukkan nilai yang tinggi. Oleh karena itu, perlu ditambahkan penjelasan yang lebih rinci agar tidak menimbulkan kerancuan, khususnya terkait alasan rekomendasi penguatan <i>Transformational Leadership</i> (TL), meskipun indikator terendah terdapat pada <i>inspirational motivation</i>, sementara secara keseluruhan TL merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> (IWB).</li> </ol>	164-182, 195,196,201	
5	Prof. Dr. Siti Nurjanah, M.Si.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pada bagian latar belakang masalah, perlu diperkuat dengan penekanan pada permasalahan utama <i>Innovative Work Behavior</i> (IWB), serta disertai penjelasan yang lebih jelas mengenai konsep dan konteks IWB tersebut</li> </ol>	1-17 189-190, 195-196, 171-174	

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Pada bagian implikasi, perlu dijelaskan alasan mengapa indikator <i>absorption</i> memiliki nilai yang tinggi.</li> <li>3. Pada bagian rekomendasi, perlu dijelaskan mengapa indikator <i>inspirational motivation</i> menjadi indikator dengan nilai terendah.</li> <li>4. Perlu diperjelas keterkaitan antara <i>green industry</i> yang memengaruhi hubungan <i>Transformational Leadership</i> (TL) terhadap <i>Employee Engagement</i> (EE), sementara di sisi lain konteks kuesioner berfokus pada industri kelistrikan dan menyebutkan <i>green industry</i></li> </ol>		
6	Dr. Suparno, S.Pd., M.Pd	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ringkasan awal penelitian perlu dimasukkan ke dalam bagian sinopsis.</li> <li>2. Perlu dilakukan pengecekan kembali terhadap nama dan gelar Direktur yang tercantum pada kata pengantar</li> <li>3. Aspek penulisan dan tata letak perlu diperhatikan, khususnya konsistensi alinea paragraf yang menjorok ke dalam</li> <li>4. Daftar pustaka perlu dicek kembali dan diperbaiki agar sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah.</li> <li>5. <i>Innovative Work Behavior</i> (IWB) dalam industri kelistrikan telah banyak diteliti dan telah menghasilkan temuan empiris yang relevan.</li> </ol>	iv, xxxviii 1-245, 202-206, 166-182, 166-182, 166-182,	

		<p>sehingga posisi penelitian ini perlu ditegaskan</p> <p>6. Pembahasan temuan terkait <i>Innovative Work Behavior</i> (IWB) tidak hanya terbatas pada hasil uji hipotesis, tetapi perlu diuraikan secara lebih mendalam</p> <p>7. Pembahasan perlu diperdalam pada aspek operasionalisasi ide-ide inovatif di lingkungan PLN</p>		
7	Prof. Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M.	<p>1. Perlu dijelaskan secara eksplisit indikator yang paling berpengaruh dan indikator yang tidak berpengaruh</p> <p>2. Indikator yang tidak berpengaruh perlu mendapatkan perhatian khusus dan direkomendasikan untuk ditingkatkan</p> <p>3. Seluruh kutipan dalam penelitian sebaiknya menggunakan penelitian terbaru, jurnal-jurnal terkini, serta pendapat para ahli dengan tahun publikasi terbaru</p> <p>4. Untuk penelitian selanjutnya, perlu ditambahkan variabel-variabel baru yang relevan guna memperkaya pengembangan model penelitian</p>	139-141, 195-201, 1-245, 184-185	
<p><b>Judul Disertasi: Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Creative Self-Efficacy</i> terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> Dimediasi <i>Employee Engagement</i> pada Industri Kelistrikan di Indonesia.</b></p>				
<p>Nama : Tri Mulyani Kartini  NIM : 9917923038  Angkatan : 2023</p>				

## ABSTRAK

Industri kelistrikan di Indonesia berada pada fase transformasi strategis yang ditandai oleh tuntutan peningkatan efisiensi operasional, penerapan digitalisasi, serta percepatan transisi menuju sistem energi yang berkelanjutan. Kondisi ini menuntut organisasi untuk tidak hanya mengandalkan kemajuan teknologi, tetapi juga memperkuat **perilaku kerja inovatif karyawan (*Innovative Work Behavior/IWB*)** sebagai penggerak utama inovasi berkelanjutan. Namun, kemampuan karyawan dalam menghasilkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide inovatif sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan psikologis di tempat kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh *Transformational Leadership (TL)* dan *Creative Self-Efficacy (CSE)* terhadap *Innovative Work Behavior (IWB)* dengan *Employee Engagement (EE)* sebagai variabel mediasi pada konteks industri manufaktur kelistrikan di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain *cross-sectional*. Data dikumpulkan melalui survei terhadap 275 karyawan dari empat perusahaan manufaktur transformator yang berlokasi di Bogor, Bekasi, Tangerang, dan Surabaya. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis AMOS untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership*, *Creative Self-Efficacy*, dan *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Selain itu, *Transformational Leadership* dan *Creative Self-Efficacy* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*, yang selanjutnya memediasi secara signifikan hubungan kedua variabel tersebut terhadap *Innovative Work Behavior*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang visioner dan suportif, disertai dengan keyakinan karyawan terhadap kemampuan kreatifnya, mampu meningkatkan keterlibatan kerja yang pada akhirnya memperkuat seluruh dimensi perilaku kerja inovatif, meliputi **generasi ide, promosi ide, dan implementasi ide**. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang menghubungkan kepemimpinan dan efikasi diri kreatif terhadap perilaku inovatif karyawan, serta memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam mendukung transformasi menuju **industri kelistrikan berkelanjutan** di Indonesia.

**Kata kunci:** *Transformational Leadership*; *Creative Self-Efficacy*; *Employee Engagement*; *Innovative Work Behavior*.

## ABSTRACT

*The electricity industry in Indonesia is undergoing a strategic transformation characterized by increasing demands for operational efficiency, the adoption of digitalization, and the acceleration of the transition toward sustainable energy systems. This condition requires organizations not only to rely on technological advancements but also to strengthen employees' Innovative Work Behavior (IWB) as a key driver of sustainable innovation. However, employees' ability to generate, develop, and implement innovative ideas is strongly influenced by leadership and psychological factors in the workplace. This study aims to empirically examine the effects of Transformational Leadership (TL) and Creative Self-Efficacy (CSE) on Innovative Work Behavior (IWB), with Employee Engagement (EE) serving as a mediating variable in the context of the Indonesian electricity manufacturing industry. The study employs a quantitative explanatory approach with a cross-sectional design. Data were collected through a survey of 275 employees from four transformer manufacturing companies located in Bogor, Bekasi, Tangerang, and Surabaya. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS to test both direct and indirect relationships among variables. The results indicate that Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy, and Employee Engagement have positive and significant effects on Innovative Work Behavior. Furthermore, Transformational Leadership and Creative Self-Efficacy positively influence Employee Engagement, which in turn significantly mediates their effects on Innovative Work Behavior. These findings suggest that visionary and supportive transformational leadership, combined with employees' confidence in their creative capabilities, enhances work engagement, which ultimately strengthens all dimensions of innovative work behavior, including idea generation, idea promotion, and idea implementation. This study contributes theoretically by extending the understanding of the psychological mechanisms linking leadership and creative self-efficacy to employees' innovative behavior and offers practical implications for human resource management in supporting the transformation toward a sustainable electricity industry in Indonesia.*

*Keywords: Transformational Leadership; Creative Self-Efficacy; Employee Engagement; Innovative Work Behavior.*

## RINGKASAN

### I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen strategis yang menentukan keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan. Organisasi harus terus mengelola dan mengembangkan potensi SDM agar tetap produktif dan inovatif. Dalam industri kelistrikan di Indonesia, kepemimpinan transformasional memegang peranan penting dalam menciptakan budaya kerja yang efisien dan inovatif. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi karyawan melalui visi, motivasi, dan stimulasi intelektual, sehingga mendorong terciptanya praktik kerja yang berkelanjutan dan mendukung peningkatan performa perusahaan. Selain kepemimpinan, *creative self-efficacy* atau keyakinan karyawan terhadap kemampuan kreatifnya berperan penting dalam mendorong perilaku inovatif. Karyawan yang percaya pada kemampuan kreatifnya lebih cenderung menghasilkan ide baru dan menerapkannya menjadi inovasi. *Work engagement* juga menjadi faktor kunci, karena karyawan yang berkomitmen dan berdedikasi terhadap pekerjaannya akan lebih aktif berkontribusi dalam inovasi dan perbaikan berkelanjutan.

Industri kelistrikan di Indonesia masih menghadapi tantangan berupa rendahnya perilaku kerja inovatif, khususnya pada tahap promosi dan implementasi ide. Banyak ide tidak berkembang menjadi inovasi akibat minimnya dukungan organisasi, keterbatasan sumber daya, budaya kerja yang kaku, dan rendahnya keyakinan kreatif karyawan. Kondisi ini menunjukkan pentingnya pengelolaan kepemimpinan transformasional, *creative self-efficacy*, dan *employee engagement* untuk mendorong inovasi. Data dari perusahaan manufaktur kelistrikan menunjukkan bahwa tingkat keterikatan karyawan antar-divisi berkisar 75–79%, masih di bawah target minimal 80%. Selain itu, tingkat turnover meningkat dari 1,9% menjadi 5,3% dalam tiga tahun terakhir, menandakan perlunya strategi yang mampu

meningkatkan keterikatan sekaligus mendorong perilaku inovatif. Rendahnya engagement dapat menurunkan produktivitas, melemahkan inovasi, dan berpotensi menyebabkan hilangnya pengetahuan organisasi, sehingga pengelolaan SDM yang tepat menjadi sangat penting.

*Transformational leadership* terbukti efektif dalam meningkatkan keterikatan dan perilaku inovatif karyawan. Karyawan yang merasa didukung dan termotivasi lebih mampu menghasilkan dan menerapkan ide baru. *Creative self-efficacy* dan *employee engagement* saling memperkuat perilaku inovatif, sehingga organisasi dapat mencapai efisiensi operasional dan inovasi berkelanjutan. Industri kelistrikan Indonesia menghadapi tuntutan global untuk efisiensi, digitalisasi, dan transisi energi bersih, sehingga inovasi internal menjadi kebutuhan strategis. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong eksplorasi ide dan implementasi inovasi, khususnya pada bidang smart grid, energi terbarukan, dan optimalisasi proses produksi.

Penelitian ini dilakukan pada beberapa perusahaan manufaktur kelistrikan di Jawa, yang memiliki karakteristik serupa dan merupakan mitra strategis PLN. Perusahaan memiliki struktur organisasi yang mencakup divisi produksi, *engineering*, *marketing*, serta divisi pendukung seperti HR, GA, dan HSE. Jumlah karyawan berkisar antara 150–800 orang dengan tingkat kompleksitas operasional tinggi, sehingga kebutuhan akan inovasi internal menjadi semakin mendesak. Dengan konteks tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengeksplorasi pengaruh *transformational leadership* dan *creative self-efficacy* terhadap *innovative work behavior* dengan mediasi *employee engagement* pada industri kelistrikan di Indonesia, sebagai upaya memahami dan memperkuat inovasi berkelanjutan di sektor strategis ini.

Penelitian ini difokuskan pada *transformational leadership*, *creative self-efficacy*, dan *employee engagement* di perusahaan manufaktur kelistrikan di Kabupaten Bekasi untuk menjaga efisiensi dan efektivitas. Fokus utama adalah *innovative work behavior*, dengan tujuan memahami interaksi ketiga variabel dan kontribusinya terhadap perilaku inovatif karyawan, sekaligus

memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan praktik manajemen SDM.

Rumusan masalah meliputi pengaruh langsung *transformational leadership* dan *creative self-efficacy* terhadap *innovative work behavior*, pengaruh langsung *employee engagement* terhadap *innovative work behavior*, serta pengaruh *transformational leadership* dan *creative self-efficacy* terhadap *employee engagement*. Penelitian juga menelaah pengaruh tidak langsung *transformational leadership* dan *creative self-efficacy* terhadap *innovative work behavior* melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung *transformational leadership* dan *creative self-efficacy* terhadap *innovative work behavior*, dengan *employee engagement* sebagai mediator. Secara teoretis, penelitian ini memperluas literatur manajemen SDM, sementara secara praktis membantu perusahaan meningkatkan keterikatan karyawan, mendorong inovasi, dan menjadi dasar penyusunan kebijakan yang mendukung lingkungan kerja inovatif.

Studi mengenai *innovative work behavior* (IWB) banyak dilakukan di sektor komersial dan industri, namun masih terbatas di sektor kelistrikan Indonesia. *Transformational leadership* berperan penting dalam mendorong perilaku kerja inovatif berkelanjutan, sedangkan *creative self-efficacy* meningkatkan keyakinan karyawan dalam menghasilkan ide kreatif. Penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan mengkaji sektor kelistrikan yang sedang mengalami transformasi digital dan transisi energi bersih, serta memodelkan *employee engagement* sebagai mediator dalam mendorong perilaku inovatif, sehingga bermanfaat secara akademik dan praktis bagi perusahaan berorientasi digital dan berkelanjutan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

Penelitian ini berlandaskan pada teori Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*), yang menjelaskan bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam organisasi serta bagaimana struktur, budaya, dan sistem organisasi memengaruhi kinerja dan inovasi (Robbins & Judge, 2023; Luthans, 2011). Dalam perkembangannya, perilaku organisasi kini menekankan faktor psikologis seperti *creative self-efficacy*, *employee engagement*, serta peran *transformational leadership* dalam mendorong *innovative work behavior* (Newman, Nielsen, & Miao, 2021). Teori utama yang mendasari penelitian ini adalah *Innovative Work Behavior* (IWB) (De Jong & Den Hartog, 2010), yang menggambarkan aktivitas menciptakan, mempromosikan, dan menerapkan ide baru dalam organisasi. IWB berakar pada *Social Exchange Theory* (SET) (Blau, 1964) dan *Componential Theory of Creativity* (Amabile, 1983, 1996), yang menegaskan bahwa hubungan saling menguntungkan serta motivasi intrinsik menjadi dasar munculnya inovasi. Dalam konteks modern, IWB juga dipengaruhi oleh faktor digitalisasi dan orientasi *green industry* (Kim & Park, 2021; Zhang et al., 2023; Malik et al., 2022). Selanjutnya, *Transformational Leadership* menjelaskan peran pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi. Bass dan Avolio (1994) mengidentifikasi empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Pemimpin transformasional menciptakan visi yang inspiratif, membangun budaya inovatif, serta menumbuhkan kesadaran lingkungan dalam praktik *green industry* (Nguyen et al., 2021; Chen & Chang, 2022). Teori *Creative Self-Efficacy* (CSE) (Tierney & Farmer, 2002) menekankan keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya menghasilkan ide kreatif. Individu dengan CSE tinggi lebih berani bereksperimen dan mampu mengatasi hambatan inovasi (Newman et al., 2020; Javed et al., 2023). Sementara itu, *Employee Engagement* mengacu pada tingkat keterikatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004). Melalui model *Job Demands–Resources* (JD-R), keterlibatan kerja

dapat diperkuat oleh dukungan kepemimpinan, keadilan organisasi, dan peluang pengembangan diri (Kim & Park, 2020).

Dengan demikian, penelitian ini mengintegrasikan teori perilaku organisasi, kepemimpinan transformasional, efikasi diri kreatif, keterlibatan kerja, dan perilaku kerja inovatif dalam satu kerangka konseptual yang menjelaskan bahwa kepemimpinan yang transformatif dapat meningkatkan kepercayaan diri kreatif dan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku inovatif di industri kelistrikan yang berkelanjutan..

### **2.1.2 Innovative Work Behavior (IWB)**

*Innovative Work Behavior (IWB)* merupakan perilaku sadar karyawan dalam menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan ide baru yang bermanfaat bagi organisasi (West & Farr, 1990; Janssen, 2000). IWB terdiri dari tiga tahap utama: *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea realization* (Scott & Bruce, 1994). Penelitian terkini menunjukkan bahwa IWB dipengaruhi oleh pembelajaran organisasi, berbagi pengetahuan, serta dukungan kepemimpinan (Rahman et al., 2024; Zhuoma et al., 2025). Faktor personal seperti kepribadian, motivasi, dan efikasi diri, serta faktor organisasional seperti budaya inovatif, keadilan organisasi, dukungan pemimpin, dan otonomi kerja juga berpengaruh signifikan (Li et al., 2023; Sabuhari et al., 2025). Dukungan kepemimpinan transformasional terbukti memperkuat kreativitas dan motivasi karyawan dalam menampilkan perilaku inovatif (Kumar & Sharma, 2023; Khan & Khan, 2024).

Indikator IWB meliputi: (1) *Idea Generation* menghasilkan ide baru untuk memecahkan masalah organisasi; (2) *Idea Promotion* mempromosikan ide kepada pihak lain untuk memperoleh dukungan; dan (3) *Idea Realization* menerapkan ide ke dalam praktik kerja (Janssen, 2000; De Jong & Den Hartog, 2010). Secara keseluruhan, IWB mencerminkan perilaku proaktif individu dalam menciptakan nilai tambah melalui kreativitas dan implementasi ide yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif organisasi.

### **2.1.3 Transformational Leadership**

*Transformational Leadership* adalah kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan pengikut agar mencapai tujuan bersama melalui perubahan nilai, visi, dan perilaku (Burns, 1978; Bass, 1985). Kepemimpinan ini menekankan pemberdayaan karyawan, pengembangan potensi individu, serta penciptaan visi organisasi yang bermakna (Northouse, 2021; Avolio & Yammarino, 2022). Dalam konteks industri hijau, pemimpin transformasional menumbuhkan kesadaran lingkungan, mendorong inovasi berkelanjutan, serta memperkuat kompetensi hijau karyawan melalui pelatihan dan dukungan (Nguyen et al., 2021; Mittal & Dhar, 2016). Pemimpin visioner juga terbukti meningkatkan *green innovation*, efisiensi energi, dan komitmen terhadap tanggung jawab sosial (Chen & Chang, 2013; Li et al., 2020). Indikator kepemimpinan transformasional mencakup: (1) *Idealized Influence* menjadi teladan moral dan sumber inspirasi; (2) *Inspirational Motivation* menyampaikan visi serta tujuan menantang; (3) *Intellectual Stimulation* mendorong kreativitas dan pemikiran kritis; dan (4) *Individualized Consideration* memberikan perhatian serta dukungan personal (Bass & Avolio, 1994; Robbins & Judge, 2015). Gaya kepemimpinan ini membangun budaya kerja yang terbuka, inovatif, dan berorientasi pada keberlanjutan, sekaligus meningkatkan keterlibatan, kreativitas, dan perilaku inovatif karyawan (Zhang et al., 2021; Nafukho et al., 2023).

#### **2.1.4 Creative Self-Efficacy**

*Creative Self-Efficacy* (CSE) merupakan bentuk khusus dari *self-efficacy* yang mengacu pada keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menghasilkan ide kreatif dan menyelesaikan tugas secara inovatif (Tierney & Farmer, 2002; Karwowski et al., 2013). Konsep ini menekankan peran kepercayaan diri dalam berpikir kreatif dan kemampuan mewujudkan ide menjadi solusi bermanfaat. Menurut Tierney dan Farmer (2002), CSE mencerminkan keyakinan individu untuk menciptakan ide baru yang orisinal dan berguna, sementara Beghetto (2006) menambahkan bahwa CSE mendukung aktualisasi potensi kreatif dan motivasi intrinsik. Karwowski

(2011) melihat CSE sebagai bagian dari identitas kreatif yang mendorong keterbukaan terhadap pengalaman baru dan keberanian menghadapi risiko. Berdasarkan teori *Social Cognitive* Bandura (1997), efikasi diri termasuk CSE mempengaruhi cara individu berpikir, merasa, dan bertindak, sehingga mereka dengan CSE tinggi cenderung menetapkan tujuan menantang, gigih menghadapi kesulitan, dan percaya diri dalam menerapkan inovasi. Penelitian mutakhir menegaskan peran CSE sebagai faktor psikologis penting yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *innovative work behavior* (Cheema & Burlando, 2020; Liu et al., 2022; Zhang & Wang, 2023). Dalam organisasi digital dan berkelanjutan, CSE menjadi dasar bagi karyawan untuk berinovasi, beradaptasi, dan menciptakan nilai kreatif (Luthans, 2020; Newman et al., 2024).

Indikator CSE menurut Tierney & Farmer (2002) dan Bandura (1997) meliputi: (1) Level (Magnitude) keyakinan menghasilkan ide kreatif pada berbagai tingkat kesulitan; (2) *Strength* – kekuatan keyakinan dan ketekunan saat menghadapi hambatan; dan (3) *Generality* keyakinan kemampuan kreatif berlaku di berbagai konteks. Penelitian lanjutan menambahkan aspek pendukung seperti motivasi intrinsik, ketahanan terhadap kegagalan, pengalaman keberhasilan, dan dukungan sosial (Maddux, 2002; Runco, 2007; Liu et al., 2022). Dengan demikian, CSE dapat disimpulkan sebagai keyakinan individu untuk berpikir dan bertindak kreatif, menghadapi tantangan, serta mewujudkan ide menjadi solusi inovatif yang memberikan nilai tambah bagi organisasi.

### **2.1.5 Employee Engagement**

*Employee Engagement* merupakan kondisi psikologis di mana karyawan menunjukkan keterlibatan, antusiasme, dan komitmen emosional terhadap pekerjaan dan organisasi (Robbins & Judge, 2023; Schaufeli & Bakker, 2022). Kahn (1990) mendefinisikannya sebagai keterlibatan fisik, emosional, dan kognitif dalam peran pekerjaan, yang kemudian dikembangkan Schaufeli & Bakker (2004) melalui model *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) dengan dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Robinson et al. (2021)

menekankan *engagement* sebagai sikap positif terhadap organisasi, sedangkan Saks (2021) menyoroti keterikatan emosional dan motivasi berkontribusi maksimal. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa *engagement* meningkatkan produktivitas, inovasi, dan loyalitas, serta diperkuat oleh kepemimpinan transformasional yang memberikan inspirasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual (Gupta & Shaheen, 2022; Lee et al., 2023; Kim & Park, 2021; Zhang et al., 2023). Indikator utama berdasarkan UWES meliputi: (1) *Vigor* semangat, energi, dan ketahanan mental; (2) *Dedication* antusiasme, inspirasi, dan rasa bangga; (3) *Absorption* keterlibatan mendalam dan fokus penuh. Kahn (1990) menambahkan dimensi fisik, kognitif, dan emosional, sementara Harter et al. (2002) menekankan peran kejelasan tugas, dukungan organisasi, dan penghargaan atas kontribusi. Dengan demikian, *Employee Engagement* dapat disintesis sebagai kondisi psikologis yang mencerminkan keterlibatan fisik, emosional, dan kognitif, ditandai energi tinggi, dedikasi kuat, dan fokus mendalam untuk mencapai tujuan organisasi serta mendorong perilaku kerja inovatif.

### 2.3 Kerangka Teoretik

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan teori yang digunakan, kerangka berpikir penelitian ini menjelaskan hubungan antara *transformational leadership* (TL), *creative self-efficacy* (CSE), *employee engagement* (EE), dan *innovative work behavior* (IWB). *Transformational leadership* berperan penting dalam mendorong kreativitas, pembelajaran organisasi, dan perilaku inovatif melalui dukungan terhadap ide-ide baru dan penciptaan lingkungan kerja yang terbuka (Owens & Hekman, 2012; Al Khajeh, 2023). Penelitian empiris menunjukkan bahwa TL berpengaruh positif terhadap IWB, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi seperti *knowledge sharing*, *creative self-efficacy*, dan *employee engagement* (Rahman et al., 2023; Nordin et al., 2024; Afsar & Umrani, 2020). Selain itu, *creative self-efficacy* yakni keyakinan individu atas kemampuan kreatifnya (Bandura, 1986; Tierney & Farmer,

2002) menjadi faktor psikologis penting yang meningkatkan keberanian dalam menghadapi hambatan dan menciptakan solusi inovatif (Newman et al., 2021; Gong et al., 2020; Jiang & Gu, 2020). CSE tidak hanya memengaruhi IWB secara langsung, tetapi juga dapat berperan sebagai mediator maupun moderator hubungan antara kepemimpinan dan perilaku inovatif (Iddris et al., 2022; Mehboob & Haque, 2024).

Selanjutnya, *employee engagement* menggambarkan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan dalam pekerjaan yang mendorong semangat, dedikasi, serta fokus kerja yang tinggi (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004). Karyawan yang *engaged* lebih termotivasi untuk berinovasi dan menunjukkan perilaku kerja positif (Marampa et al., 2025; Owusu et al., 2025). Dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan IWB (Rahman et al., 2025). Dalam konteks hubungan antarvariabel, TL berpengaruh positif terhadap EE melalui peningkatan kejelasan peran, dukungan organisasi, dan inspirasi kepemimpinan (Majid et al., 2023; Balwant et al., 2020; Islam et al., 2022). Sementara itu, CSE juga meningkatkan EE karena individu dengan efikasi kreatif tinggi memiliki kepercayaan diri dan motivasi lebih besar untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan (Zhang & Wang, 2021; Delviana Bululolo et al., 2023).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa EE berperan sebagai mediator antara TL dan IWB (Singh et al., 2023; Wang et al., 2023), maupun antara CSE dan IWB (Zhang & Wang, 2021; Xiaole Wan et al., 2022; Yao et al., 2023). Dengan demikian, keterlibatan kerja menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan efikasi diri kreatif memengaruhi perilaku inovatif. Keseluruhan hubungan ini mengindikasikan bahwa TL, CSE, dan EE merupakan variabel yang saling berinteraksi dalam membentuk IWB. *Employee engagement* berfungsi sebagai mediator kunci yang menyalurkan pengaruh TL dan CSE terhadap perilaku inovatif, sementara CSE juga memperkuat efek EE terhadap IWB. Model konseptual ini menegaskan pentingnya kepemimpinan transformasional, pengembangan

efikasi diri kreatif, serta keterlibatan karyawan dalam menciptakan budaya inovasi yang berkelanjutan di organisasi.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori (kausal) untuk menguji pengaruh antarvariabel (Cooper & Schindler, 2011; Slater, 2024). Desain penelitian cross-sectional, di mana data dikumpulkan satu kali melalui kuesioner. Fokus penelitian adalah pada perusahaan manufaktur transformator sektor kelistrikan di Indonesia. Tujuannya adalah menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* ( $X_1$ ) dan *Creative Self-Efficacy* ( $X_2$ ) terhadap *Innovative Work Behavior* ( $Y$ ) dengan *Employee Engagement* ( $Z$ ) sebagai variabel mediasi.

#### **3.2 Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian dilakukan pada Januari–Juli 2025 di empat kawasan industri utama: Kabupaten Bogor, Kabupaten Bekasi, Kota Tangerang, dan Kota Surabaya. Lokasi dipilih karena merupakan pusat produksi transformator terbesar di Indonesia. Seluruh perusahaan memiliki sistem manajemen serupa (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, dan SMK3). Data dikumpulkan melalui dua tahap: uji coba instrumen dan pengumpulan data utama, kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis AMOS.

#### **3.3 Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan *survey research* untuk menggambarkan kondisi aktual dan menganalisis hubungan kausal antarvariabel TL, CSE, EE, dan IWB. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi) dengan metode bootstrapping untuk mengukur efek mediasi secara statistik.

#### **3.4 Populasi dan Sampel**

Populasi: seluruh karyawan perusahaan manufaktur transformator di empat lokasi (total 800 orang). Sampel: diambil dengan *simple random sampling* proporsional menggunakan rumus Taro Yamane (1967) dengan

margin of error 5%, menghasilkan 275 responden. Distribusi sampel: a). Kabupaten Bekasi: 52 responden (150 karyawan), b). Kabupaten Bogor: 102 responden (300 karyawan). c). Kota Tangerang: 52 responden (150 karyawan). d). Kota Surabaya: 69 responden (200 karyawan) Pendekatan ini memastikan data representatif dan hasil dapat digeneralisasi pada sektor kelistrikan Indonesia.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan meliputi:

Data Primer – diperoleh langsung melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5 (1 = Sangat Tidak Setuju s.d. 5 = Sangat Setuju).

Data Sekunder – berasal dari laporan perusahaan, dokumentasi, dan publikasi resmi sebagai pendukung data primer.

### **3.6 Instrumen Penelitian**

Instrumen berupa kuesioner berdasarkan teori dan penelitian terdahulu untuk mengukur empat variabel: *Transformational Leadership* ( $X_1$ ), *Creative Self-Efficacy* ( $X_2$ ), *Employee Engagement* ( $Z$ ), dan *Innovative Work Behavior* ( $Y$ ).

#### **3.6.1 Innovative Work Behavior (IWB)**

Definisi Konseptual: perilaku proaktif individu dalam menciptakan, mempromosikan, dan menerapkan ide baru (Janssen, 2000; De Jong & Den Hartog, 2010). Indikator : *Idea Generation*, *Idea Promotion*, *Idea Realization*. Jumlah item: 13 butir. Validitas:  $r_{hitung} > 0,361 \rightarrow$  valid. Reliabilitas: Cronbach's Alpha = 0,914  $\rightarrow$  reliabel.

#### **3.6.2 Transformational Leadership (TL)**

Definisi Konseptual: kemampuan pemimpin memotivasi, menginspirasi, dan mengembangkan bawahan (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021). Indikator : *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*. Jumlah item: 14 butir. Reliabilitas: Cronbach's Alpha = 1,104  $\rightarrow$  reliabel.

### 3.6.3 *Creative Self-Efficacy (CSE)*

Definisi Konseptual: keyakinan individu terhadap kemampuan berpikir dan bertindak kreatif (Tierney & Farmer, 2002; Bandura, 1997). Indikator : Keyakinan berpikir kreatif, Keyakinan menghadapi tantangan kreatif, Keyakinan menghasilkan solusi baru. Jumlah item: 12 butir. Reliabilitas: Cronbach's Alpha = 0,974 → reliabel.

### 3.6.4 *Employee Engagement (EE)*

Definisi Konseptual: kondisi psikologis keterlibatan fisik, emosional, dan kognitif karyawan (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004). Indikator : *Vigor, Dedication, Absorption*. Jumlah item: 13 butir. Reliabilitas: Cronbach's Alpha = 0,969 → reliabel.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Uji Validitas dan Reliabilitas:

Validitas: *Pearson Product Moment* ( $r_{hitung} \geq r_{tabel} = 0,361$ ).

Reliabilitas: Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ).

Skala Penilaian:

5 = Sangat Setuju ... 1 = Sangat Tidak Setuju.

Analisis SEM (*Structural Equation Modeling*):

Digunakan untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel laten.

Variabel eksogen: TL ( $X_1$ ), CSE ( $X_2$ ); mediator: EE ( $Z$ ); endogen: IWB ( $Y$ ).

*Goodness-of-Fit* Indeks:

Chi-square (kecil),  $p > 0,05$ , RMSEA  $< 0,08$ , GFI  $> 0,90$ , AGFI  $> 0,90$ , CMIN/DF  $< 2$ , TLI  $> 0,95$ , CFI  $> 0,95$ .

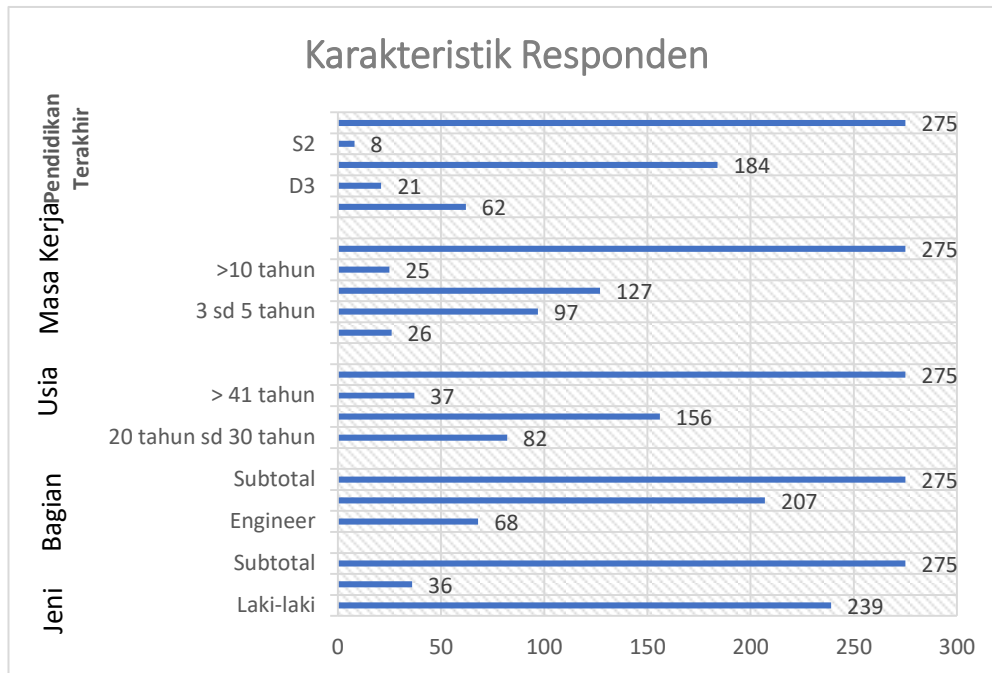
Hipotesis Statistik:

$H_0$ : tidak ada pengaruh signifikan antarvariabel.

$H_1$ : terdapat pengaruh signifikan.

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Deskripsi Data



Sumber ; Data survey responden

**Gambar 1 Karakteristik Responden**

Karakteristik responden memberikan gambaran profil yang mencakup jenis kelamin, bagian pekerjaan, usia, masa kerja, dan pendidikan terakhir. Dari 275 responden, mayoritas berjenis kelamin laki - laki sebanyak 239 orang (86,9%),

sedangkan perempuan berjumlah 36 orang (13,1%). Berdasarkan bagian pekerjaan, 207 orang (75,3%) bekerja di bagian workshop dan 68 orang (24,7%) sebagai engineer. Dilihat dari usia, sebagian besar responden berusia 31–40 tahun (156 orang atau 56,7%), diikuti usia 20–30 tahun (82 orang atau 29,8%), dan >41 tahun (37 orang atau 13,5%). Berdasarkan masa kerja, responden terbanyak memiliki pengalaman 5–10 tahun (127 orang atau 46,2%), disusul 3–5 tahun (97 orang atau 35,3%), 2–3 tahun (26 orang atau 9,5%), dan >10 tahun (25 orang atau 9,1%). Dari segi pendidikan, mayoritas berpendidikan S1 (184 orang atau 66,9%), kemudian SLTA (62 orang atau 22,5%), D3 (21 orang atau 7,6%), dan S2 (8 orang atau 2,9%). Secara keseluruhan, responden didominasi oleh karyawan laki-laki berusia produktif dengan pengalaman kerja menengah hingga panjang serta tingkat pendidikan

tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kapasitas, pengetahuan, dan pengalaman yang memadai dalam memahami konteks pekerjaan di industri transformator, sehingga data yang diperoleh dianggap valid dan representatif.

#### 4.2 Pengujian Persyaratan Analisis Data

Deskripsi data penelitian ini mencakup analisis nilai rata-rata, minimum, maksimum, standar deviasi, median, dan modus dari setiap indikator variabel, meliputi *Transformational Leadership* ( $X_1$ ), *Creative Self-Efficacy* ( $X_2$ ), *Employee Engagement* ( $Z$ ), dan *Innovative Work Behavior* ( $Y$ ). Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki rata-rata skor di atas 4,0, menandakan tingkat persepsi responden yang tinggi terhadap setiap aspek penelitian. *Innovative Work Behavior* (IWB) memiliki mean 4,055–4,156 (kategori tinggi–sangat tinggi). Item tertinggi adalah “Mengemukakan ide-ide baru” (4,156), sedangkan terendah “Mengimplementasikan ide yang telah disetujui” (4,055). Ini menunjukkan karyawan aktif mencetuskan ide, namun aspek implementasi masih perlu diperkuat. *Transformational Leadership* (TL) memiliki mean 4,018–4,105 (kategori tinggi). Skor tertinggi pada “Memberi bimbingan secara personal” (4,105) dan terendah pada “Mendahulukan kepentingan organisasi” (4,018), menunjukkan pemimpin efektif dalam pembimbingan, namun orientasi organisasi masih bisa ditingkatkan. *Creative Self-Efficacy* (CSE) memiliki mean 4,007–4,116 (kategori tinggi). Skor tertinggi pada “Mau mencoba pendekatan baru meskipun berisiko gagal” (4,116) dan terendah pada “Mengembangkan ide menjadi solusi praktis” (4,007), menandakan keyakinan kreatif kuat, meski penerapan ide masih perlu diperkuat. *Employee Engagement* (EE) memiliki mean 4,000–4,102 (kategori tinggi). Skor tertinggi pada “Makna kerja dan keterlibatan penuh” (4,102) dan terendah pada “Merasa bangga terhadap pekerjaan” (4,000), mencerminkan komitmen tinggi namun rasa bangga emosional masih dapat ditingkatkan. Secara keseluruhan, hasil menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi positif terhadap kepemimpinan, efikasi diri kreatif, keterlibatan, dan perilaku inovatif. Meski

demikian, beberapa aspek seperti implementasi ide, orientasi organisasi, dan kebanggaan kerja masih perlu diperhatikan untuk mengoptimalkan kinerja dan inovasi organisasi.

#### 4.2.1 Analisis Inferensial dengan *Structural Equation Modeling*

Analisis inferensial dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) dilakukan melalui dua tahap (*Two Step Approach*): pertama, pengujian model pengukuran menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk memastikan validitas dan reliabilitas; kedua, pengujian *full model* yang dinyatakan baik (*fit*) jika memenuhi kriteria kecocokan model secara keseluruhan (Wijanto, 2008).

**Tabel 1 Data Deskriptif Variabel dan Jumlah Skor Indikator**

Variabel	No	Indikator	Jumlah Skor	Jumlah Butir Valid	Rata-rata Butir
<i>Innovative Work Behavior</i>	1	<i>Idea Generation</i> (Generasi Ide)	20,625	5	4.125
	2	<i>Idea Promotion</i> (Promosi Ide)	16.397	4	4.099
	3	<i>Idea Realization</i> (Realisasi Ide)	16.372	4	4.093
<i>Transformational Leadership</i>	1	<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal);	12.164	3	4.055
	2	<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional)	16.171	4	4.043
	3	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual);	16.223	4	4.056
	4	<i>Individualized Consideration</i> (Pertimbangan Individual)	12.250	3	4.083
<i>Creative Self Efficacy</i>	1	Keyakinan terhadap	16.150	4	4.037

Variabel	No	Indikator	Jumlah Skor	Jumlah Butir Valid	Rata-rata Butir
		Kemampuan Berpikir Kreatif			
	2	Keyakinan dalam Menghadapi Tantangan Kreatif	16.287	4	4.072
	3	Keyakinan dalam Menghasilkan Solusi Baru	16.153	4	4.038
<i>Employee Engagement</i>	1	Vigor (Semangat dan Energi Tinggi)	16.145	4	4.036
	2	Dedication (Dedikasi atau Keterlibatan Emosional)	20.265	5	4.053
	3	Absorption (Keterpusatan Penuh pada Pekerjaan)	16.230	4	4.058

Sumber ; Hasil olah data 2025

Seluruh indikator pada keempat variabel memiliki skor rata-rata di atas 4,0, menandakan persepsi karyawan yang sangat baik terhadap inovasi, kepemimpinan, keyakinan kreatif, dan keterlibatan kerja. *Innovative Work Behavior* tertinggi pada *Idea Generation* (4,125) dan terendah pada *Idea Realization* (4,093); *Transformational Leadership* tertinggi pada *Individualized Consideration* (4,083) dan terendah *Inspirational Motivation* (4,043); *Creative Self-Efficacy* tertinggi pada Keyakinan dalam Menghadapi antangan Kreatif (4,072) dan terendah Keyakinan terhadap Kemampuan Berpikir Kreatif (4,037); *Employee Engagement* tertinggi pada *Absorption* (4,058) dan terendah *Vigor* (4,036). Secara keseluruhan, persepsi positif

mendominasi, namun aspek dengan skor lebih rendah perlu perhatian untuk meningkatkan inovasi.

### Hasil Uji Model Pengukuran

Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA) menunjukkan seluruh indikator pada Transformational Leadership ( $X_1$ ), Creative Self-Efficacy ( $X_2$ ), Employee Engagement ( $Z$ ), dan Innovative Work Behavior ( $Y$ ) memiliki loading factor  $> 0,50$  serta memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas ( $AVE \geq 0,50$ ;  $CR \geq 0,70$ ). Dengan demikian, instrumen penelitian valid dan reliabel, serta model CFA layak digunakan untuk analisis Structural Equation Modeling (SEM) selanjutnya.

### 4.3 Analisis Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/CFA*)

Hasil uji model pengukuran menunjukkan seluruh indikator variabel laten valid ( $SLF \geq 0,50$ ;  $t > 1,96$ ) dan reliabel ( $CR > 0,94$ ;  $AVE > 0,57$ ). Model CFA memenuhi sebagian besar kriteria *Goodness of Fit* (Chi-square/df 1,019; RMSEA 0,008; RMR 0,020; CFI 0,997; IFI 0,997), dengan GFI 0,853 dan AGFI 0,840 pada kategori *marginal fit*. Uji *Discriminant Validity* menegaskan tiap konstruk unik, misalnya *Transformational Leadership* 0,768  $>$  korelasinya dengan *Creative Self-Efficacy* 0,380, sehingga indikator layak digunakan untuk analisis SEM.

**Tabel 2 Model Pengukuran (CFA)**

	CR	AVE	Nilai Batas (CR)	Nilai Batas (AVE)	Ket
<i>Transformational_Leadership_X1</i>	0,953	0,589	0.700	0.500	Reliabel
<i>Creative_Self_Efficacy_X2</i>	0,944	0,582	0.700	0.500	Reliabel
<i>Employee_Engagement_Z</i>	0,946	0,575	0.700	0.500	Reliabel
<i>Innovative_Work_Behavior_Y</i>	0,948	0,582	0.700	0.500	Reliabel

Sumber ; Hasil olah data 2025

Construct Reliability (CR) setiap variabel laten  $> 0,70$  dan Average Variance Extracted (AVE)  $\geq 0,50$ , sehingga indikator manifest memiliki reliabilitas yang baik.

### Pengujian kecocokan model pengukuran

Uji *Goodness of Fit* pada CFA bertujuan menilai kesesuaian data penelitian dengan model, yaitu seberapa baik matriks kovarian/korelasi observasi sesuai dengan prediksi model.

**Table 3 Uji Kecocokan Model CFA variable Laten Eksogen dan Endogen**

<i>Absolut Fit Measure</i>			
<i>Goodness-of-Fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil	Kecocokan
<i>p-value (Sig.)</i>	> 0,05	0,308	<i>Good fit</i>
<i>Chi-Square/df</i>	≤ 3	1,019	<i>Good fit</i>
<i>GFI(Goodness of Fit)</i>	≥ 0,90	0,853	<i>Marginal Fit</i>
<i>RMSEA (Root Mean square Error of Approximation)</i>	≤ 0,08	0,008	<i>Good Fit</i>
<i>RMR(Root Mean Square Residual)</i>	≤ 0,05	0,020	<i>Good Fit</i>
<i>AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)</i>	≥ 0,90	0,840	<i>Marginal Fit</i>
<i>Incremental Fit Measure</i>			
<i>Goodness-of-Fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil	Kecocokan
<i>CFI (Comparative Fit Index)</i>	≥ 0,90	0,997	<i>Good Fit</i>
<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	≥ 0,90	0,997	<i>Good Fit</i>
<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	≥ 0,90	0,875	<i>Marginal fit</i>
<i>Parsimonious Fit Measure</i>			
<i>Goodness-of-Fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil	Kecocokan
<i>PNFI (Parsimonious Normed Fit Index)</i>	≥ 0,50	0,842	<i>Good Fit</i>

PGFI (Parsimonious Goodness Of Fit Index)	$\geq 0,50$	0,785	Good fit
AIC (Akaike Information Criterion)	<	1512,7 2756,00 0	Good Fit
CAIC (Consistent Akaike Information Criterion)	<	2020,5 9117,91 1	Good Fit

Sumber ; Hasil olah data 2025

Berdasarkan hasil uji *Goodness of Fit* CFA, sebagian besar kriteria model fit terpenuhi. Menurut Latan (2012), 4–5 kriteria *goodness of fit* sudah cukup jika mencakup *absolute fit indices*, *incremental fit indices*, dan *parsimony indices*. Dengan demikian, uji *goodness of fit* CFA untuk variabel laten eksogen dan endogen diterima, menunjukkan tidak ada perbedaan signifikan antara matriks kovarian data *manifest* dan model, sehingga persamaan pengukuran model dapat digunakan untuk menjelaskan variabel yang diukur.

### **Prasyarat Analisis SEM (Assumption)**

Analisis Struktural equation modeling pada full model harus memenuhi kriteria evaluasi sebuah model, Kriteria Evaluasi Model SEM Diantaranya *Discriminant validity*, *Multivariate Normality*, data outliers, dan *goodness of fit* model. Sebelum model SEM digunakan untuk menjawab hipotesis, Model Full harus memenuhi beberapa asumsi dibawah ini.

#### ***Discriminant validity***

*Discriminant validity* mengukur sejauh mana suatu manifest berbeda dari konstruk lainnya. Nilai tinggi menunjukkan manifest unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur. Uji dilakukan dengan membandingkan korelasi antar variabel laten dengan akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE). Model memiliki *discriminant validity* baik jika akar kuadrat AVE

lebih besar daripada korelasi antar variabel laten. Hasil perhitungan ditampilkan pada tabel berikut.

**Tabel 4 Korelasi antar laten variable dan Akar Kuadrat AVE**

<b>Laten Variable</b>	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>Z</b>	<b>Y</b>
<i>Transformational Leadership</i> (X1)	<b>0,768</b>			
<i>Creative Self Efficacy</i> (X2)	0,380***	<b>0,763</b>		
<i>Employee Engagement</i> (Z)	0,468***	0,498***	<b>0,758</b>	
<i>Innovative Work Behavior</i> (Y)	0,532***	0,507***	0,541***	<b>0,763</b>

Sumber ; Hasil olah data 2025

Berdasarkan hasil uji *discriminant validity*, nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk laten lebih tinggi dibanding korelasi antar konstruk lain. Misalnya, *Transformational Leadership* (X1) 0,768 > korelasinya dengan *Creative Self-Efficacy* (X2, 0,380), *Employee Engagement* (Z, 0,468), dan *Innovative Work Behavior* (Y, 0,532). Pola serupa terlihat pada X2 (0,763), Z (0,758), dan Y (0,763). Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi kriteria *discriminant validity*, menunjukkan masing-masing konstruk mampu dibedakan dari konstruk lain, sehingga instrumen penelitian valid secara diskriminan, sejalan dengan Fornell & Larcker (1981) dan Ghazali & Fuad (2018).

## **B. Multivariate Normality**

Pengujian menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan estimasi *maximum likelihood* (MLE) mensyaratkan bahwa variabel *observed/manifest* berdistribusi normal secara *multivariate*. Normalitas *multivariate* diuji melalui *critical ratio* (CR) kurtosis, dengan kriteria  $\pm 2,58$ . Data yang memenuhi syarat ini dapat digunakan untuk pengujian hipotesis. Berdasarkan hasil *assessment of normality*, nilai *critical ratio multivariate*

sebesar 2,198, yang berada dalam rentang  $\pm 2,58$  (-2,58 sampai 2,58), sehingga data dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas *multivariate*.

### Data outliers

*Outliers* adalah observasi yang sangat berbeda dari data lain dan muncul sebagai nilai ekstrim (Hair et al., dalam Ghozali, 2008). Deteksi dilakukan dengan Mahalanobis distance, dan observasi dengan nilai tinggi dianggap outliers serta dihapus. Batas ditentukan berdasarkan chi-square (signifikansi 0,001) sesuai jumlah variabel observed.

**Table 5 Variable Ns (Group number 1)**

<i>Number of variables in your model:</i>	110
<i>Number of observed variables:</i>	52
<i>Number of unobserved variables:</i>	58
<i>Number of exogenous variables:</i>	56
<i>Number of endogenous variables:</i>	54

Sumber ; Hasil olah data 2025

Berdasarkan output variable Ns diatas dapat diketahui *variable observed*/indikator dalam penelitian ini sebanyak 52 Manifest Variabel/variabel teramati dengan demikian dapat ditentukan batas nilai *mahalanobis distance* dengan nilai chisquare  $\chi^2_{(52;0,001)} = 89,27$ .

### D. Goodness of fit (GOF) Struktural Equation Model

Uji kesesuaian model diharapkan dapat menerima hipotesis nol. Dalam SEM uji dilakukan dengan menggunakan beberapa ukuran kesesuaian (*Goodness of Fit Test-GOF*). Uji kecocokan model atau *Goodness of fit* bertujuan mengukur kesesuaian data hasil penelitian dengan model penelitian dengan kata lain mengukur

kesesuaian input observasi atau sesungguhnya (matrik kovarian/korelasi) dengan prediksi model yang diajukan. Uji kecocokan Model Uji Kecocokan Model full Model SEM dapat dilihat pada table berikut:

**Table 6 Uji Kecocokan Model SEM**

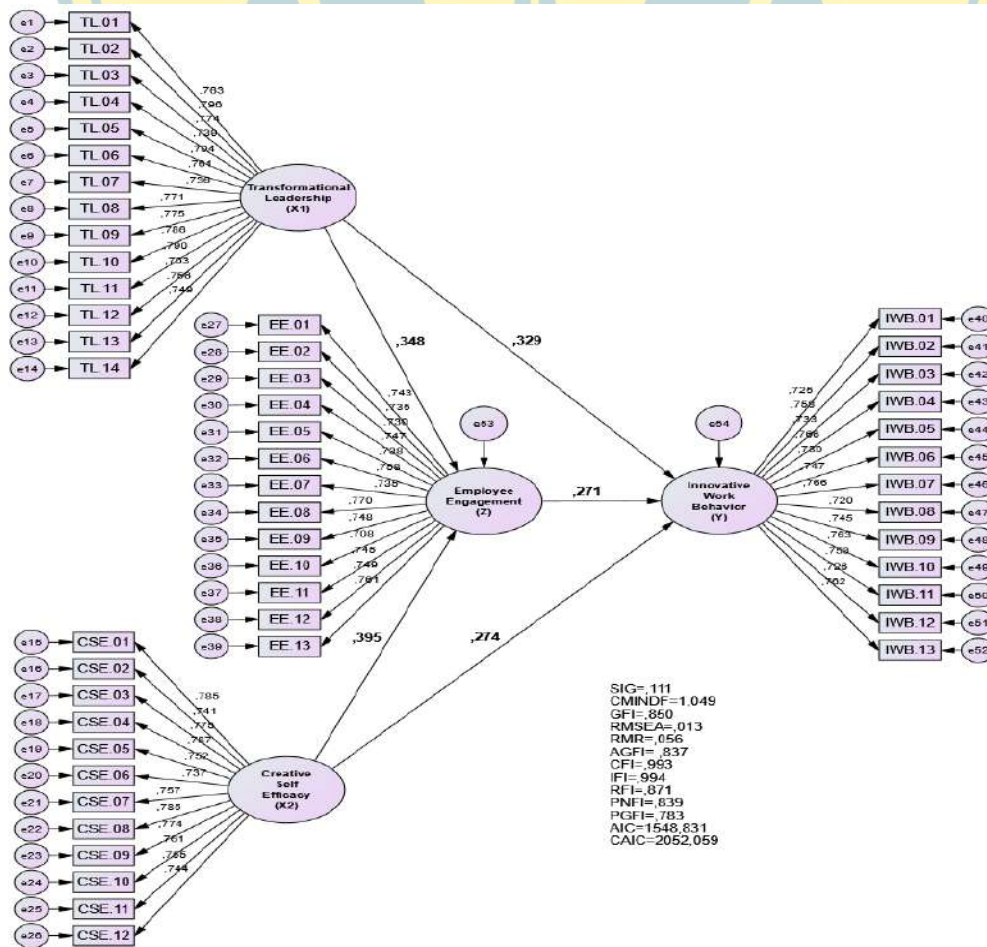
<b><i>Absolut Fit Measure</i></b>			
<i>Goodness-of-Fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil	Kecocokan
<i>p-value (Sig.)</i>	> 0,05	0,111	<i>Good fit</i>
<i>Chi-Square/df</i>	$\leq 3$	1,049	<i>Good fit</i>
<i>GFI(Goodness of Fit)</i>	$\geq 0,90$	0,850	<i>Marginal Fit</i>
<i>RMSEA (Root Mean square Error of Approximation)</i>	$\leq 0,08$	0,013	<i>Good Fit</i>
<i>RMR(Root Mean Square Residual)</i>	$\leq 0,05$	0,056	<i>Marginal fit</i>
<i>AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)</i>	$\geq 0,90$	0,837	<i>Marginal Fit</i>
<b><i>Incremental Fit Measure</i></b>			
<i>Goodness-of-Fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil	Kecocokan
<i>CFI (Comparative Fit Index)</i>	$\geq 0,90$	0,993	<i>Good Fit</i>
<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	$\geq 0,90$	0,993	<i>Good Fit</i>
<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	$\geq 0,90$	0,871	<i>Marginal it</i>
<b><i>Parsimonious Fit Measure</i></b>			
<i>Goodness-of-Fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil	Kecocokan
<i>PNFI (Parsimonious Normed Fit Index)</i>	$\geq 0,50$	0,839	<i>Good Fit</i>
<i>PGFI (Parsimonious Goodness Of Fit Index)</i>	$\geq 0,50$	0,783	<i>Good fit</i>
<i>AIC (Akaike Information Criterion)</i>	< 2756,000	31	<i>Good Fit</i>
<i>CAIC (Consistent Akaike Information)</i>	<	2052,0	<i>Good Fit</i>

Sumber ; Hasil olah data 2025

Berdasarkan *output, goodness of fit full model SEM* sebagian besar memenuhi kategori *good fit*. Menurut Latan (2012), 4–5 kriteria *goodness of fit* sudah cukup jika *absolute fit indices, incremental fit indices, dan parsimony indices* terwakili. Dengan demikian, *goodness of fit* model dapat diterima, menandakan tidak ada perbedaan signifikan antara matriks kovarian data *observed* dengan model, sehingga persamaan *structural* dapat menjelaskan pengaruh antar variabel eksogen dan endogen.

### 4.3.3 Hasil Uji full Model Struktural Lengkap (SEM)

Analisis *full model* dilakukan setelah *CFA* untuk memastikan *variable manifest* membentuk *variable laten*, dengan hasil *SEM* ditampilkan pada *output Amos*.



Sumber ; Hasil olah data 2025

## Gambar 2 Standardized Solution Model SEM

Untuk uji signifikansi koefisien jalur pengaruh langsung dapat dilihat pada table Koefisien Jalur dan C.R. (t-value) di bawah ini.

**Table 7 Koefisien Jalur dan C.R. (t-value)**

Variabel Laten Endogen	Variabel Laten Eksogen	Estimat e	S.E.	C.R.	P
<i>Innovative Work Behavior (Y)</i>	<-- <i>Transformational Leadership (X1)</i>	0,329	0,05 5	5,329	***
<i>Innovative Work Behavior (Y)</i>	<-- <i>Creative Self Efficacy (X2)</i>	0,274	0,05 4	4,448	***
<i>Innovative Work Behavior (Y)</i>	<-- <i>Employee Engagement (Z)</i>	0,271	0,06 2	4,111	***
<i>Employee Engagement (Z)</i>	<-- <i>Transformational Leadership (X1)</i>	0,348	0,05 7	5,696	***
<i>Employee Engagement (Z)</i>	<-- <i>Creative Self Efficacy (X2)</i>	0,395	0,05 8	6,332	***

Sumber ; Hasil olah data 2025.

Nilai *faktor loading* menunjukkan kontribusi indikator dalam menjelaskan variabel laten. Analisis SEM menunjukkan seluruh variabel eksogen berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB). Pengaruh langsung terbesar dimiliki oleh *Transformational Leadership* ( $X1 = 0,329$ ), diikuti *Creative Self-Efficacy* ( $X2 = 0,274$ ) dan *Employee Engagement* ( $Z = 0,271$ ). *Creative Self-Efficacy* juga paling berkontribusi meningkatkan *Employee Engagement* ( $0,395$ ), yang selanjutnya memperkuat IWB secara tidak langsung. Secara keseluruhan, X1 paling dominan, Z berperan penting sebagai mediasi untuk memperkuat hubungan X1 dan X2 terhadap IWB.

Berdasarkan hasil *Standardized Loading Factor*, seluruh indikator pada keempat variabel laten valid dengan nilai  $> 0,70$ . Pada *Transformational Leadership* (X1), indikator TL.02 (Idealized Influence) tertinggi ( $0,796$ ),

sedangkan TL.07 (*Inspirational Motivation*) terendah (0,736), menunjukkan pemimpin lebih kuat menjadi panutan daripada memberi motivasi inspirasional. Pada *Creative Self-Efficacy* (X2), indikator CSE.08 (Keyakinan Menghadapi Tantangan Kreatif) tertinggi (0,785), sedangkan CSE.06 terendah (0,737), namun semua masih valid. Pada *Employee Engagement* (Z), indikator EE.09 (Dedication) tertinggi (0,770), EE.10 terendah (0,708), menandakan keterlibatan emosional karyawan paling menonjol. Pada *Innovative Work Behavior* (Y), indikator IWB.04 (*Idea Generation*) dan IWB.07 (*Idea Promotion*) tertinggi (0,766), sedangkan IWB.08 terendah (0,720), menunjukkan kemampuan karyawan menghasilkan dan mempromosikan ide sebagai fondasi perilaku inovatif. Secara keseluruhan, indikator tertinggi pada model berasal dari X1, TL.10 (*Intellectual Stimulation*, 0,786), menjadi aspek paling dominan di antara semua variabel laten.

#### 4.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) bertujuan menilai pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*). Pengaruh langsung adalah efek variabel eksogen terhadap endogen, sedangkan pengaruh tidak langsung terjadi melalui variabel mediasi. Pengaruh langsung diuji melalui koefisien jalur dan *t-value* (C.R.) untuk signifikansi, sedangkan pengaruh tidak langsung diuji dengan koefisien jalur dan *Sobel test* untuk menentukan peran mediasi.

**Tabel 8 Rangkuman Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Standar dize Estimate (Koefisie n Jalur)	C.R. (t- hitu ng)	Critica l Value (t- tabel)	Keput usan Uji
<b>PENGARUH LANGSUNG</b>				
Pengaruh langsung Positif <i>Transformational Leadership</i> (X1) terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> (Y)	0,329	5,329	1,96	Positif signifikan
Pengaruh langsung Positif <i>Creative Self-Efficacy</i> (X2) terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> (Y)	0,274	4,448	1,96	Positif signifikan
Pengaruh langsung positif <i>Employee Engagement</i> (Z) terhadap	0,27	4,111	1,96	Positif

<i>Innovative Work Behavior</i> (Y)	1			signifika n
Pengaruh langsung positif <i>Transformational Leadership</i> (X1) terhadap <i>Employee Engagement</i> (Z)	0,34 8	5,696	1,96	Positif signifika n
Pengaruh langsung positif <i>Creative Self-Efficacy</i> (X2) terhadap <i>Employee Engagement</i> (Z)	0,39 5	6,332	1,96	Positif signifika n
<b>PENGARUH TIDAK LANGSUNG</b>				
Pengaruh tidak langsung positif <i>Transformational Leadership</i> (X1) terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> (Y) melalui <i>Employee Engagement</i> (Z).	0,09 4	3,333	1,96	Positif signifika n
Pengaruh tidak langsung positif <i>Creative Self-Efficacy</i> (X2) terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> (Y) melalui <i>Employee Engagement</i> (Z).	0,10 7	3,448	1,96	Positif signifika n

Sumber ; Hasil olah data 2025

Berdasarkan hasil analisis, hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* (X1) memiliki pengaruh langsung positif terhadap *Innovative Work Behavior* (Y). Dari perhitungan *Structural Equation Modeling* (SEM), koefisien jalur ( $p_{y1}$ ) sebesar 0,329 dengan CR ( $t_{hitung}$ ) 5,329, lebih besar dari 1,96, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini berarti semakin baik *Transformational Leadership*, semakin tinggi *Innovative Work Behavior*, termasuk dalam mendorong praktik industri hijau dan inovasi berkelanjutan.

Hipotesis kedua menunjukkan pengaruh langsung positif *Creative Self-Efficacy* (X2) terhadap *Innovative Work Behavior* (Y) dengan koefisien jalur ( $p_{y2}$ ) 0,274 dan CR 4,448. Hasil ini menegaskan bahwa peningkatan *Creative Self-Efficacy* akan meningkatkan *Innovative Work Behavior*, dan sebaliknya.

Hipotesis ketiga menguji pengaruh langsung positif *Employee Engagement* (Z) terhadap *Innovative Work Behavior* (Y), dengan koefisien jalur ( $p_{yZ}$ ) 0,271 dan CR 4,111. Temuan ini menyatakan bahwa semakin tinggi *Employee Engagement*, semakin meningkat pula *Innovative Work Behavior*.

Hipotesis keempat dan kelima menyoroti pengaruh *Transformational Leadership* (X1) dan *Creative Self-Efficacy* (X2) terhadap *Employee Engagement* (Z). Hasil SEM menunjukkan  $p_{z1}$  sebesar 0,348 (CR 5,696)

dan  $p_{z2}$  sebesar 0,395 (CR 6,332), sehingga keduanya berpengaruh langsung positif terhadap *Employee Engagement*. Artinya, peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional dan *Creative Self-Efficacy* akan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Hipotesis keenam menguji pengaruh tidak langsung *Transformational Leadership* (X1) terhadap *Innovative Work Behavior* (Y) melalui *Employee Engagement* (Z). Hasil perhitungan jalur mediasi  $p_{z1} \times p_{yZ} = 0,094$  dengan  $t_{hitung}$  3,33, serta Sobel test menunjukkan p-value 0,00085769, menegaskan bahwa mediasi ini signifikan. Hal ini berarti *Employee Engagement* menjadi mekanisme penting dalam memperkuat efek X1 terhadap Y.

Hipotesis ketujuh menunjukkan pengaruh tidak langsung *Creative Self-Efficacy* (X2) terhadap *Innovative Work Behavior* (Y) melalui *Employee Engagement* (Z). Koefisien jalur mediasi  $p_{z2} \times p_{yZ} = 0,107$  dengan  $t_{hitung}$  3,44 dan p-value Sobel test 0,00056468, menegaskan mediasi signifikan. Dengan demikian, keterlibatan karyawan juga memperkuat efek *Creative Self-Efficacy* terhadap *Innovative Work Behavior*.

Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *Transformational Leadership*, *Creative Self-Efficacy*, dan *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *Innovative Work Behavior*, serta *Employee Engagement* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut.

#### **4.4 Pembahasan Hasil Penelitian**

##### ***Transformational Leadership* (TL) → *Innovative Work Behavior* (IWB)**

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior* (estimate coefficient = 0,329; T-Value = 5,329 > 1,96). Artinya, semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, semakin besar kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja inovatif. Temuan ini konsisten dengan teori Bass & Riggio (2006), yang menyatakan bahwa kepemimpinan

transformatif menginspirasi, memotivasi, menstimulasi intelektual, dan memberikan perhatian individual sehingga menumbuhkan inovasi. Penelitian terdahulu (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Alshahrani, 2023; Umrani, 2020; Tan et al., 2024; Afsar & Umrani, 2020; Nordin et al., 2024) mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa *transformational leadership* mendorong generasi ide, promosi ide, realisasi ide, serta meningkatkan efektivitas tim dan keterlibatan karyawan. Dalam konteks industri kelistrikan, kepemimpinan transformatif mendorong karyawan beradaptasi dengan perubahan teknologi energi, efisiensi operasional, dan praktik industri hijau, sehingga perilaku inovatif menjadi strategi penting untuk keberlanjutan dan daya saing organisasi.

#### ***Creative Self-Efficacy (CSE) → Innovative Work Behavior (IWB)***

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara *creative self-efficacy* terhadap *innovative work behavior* (estimate coefficient = 0,274; T-Value = 4,448 > 1,96). Semakin tinggi keyakinan karyawan terhadap kemampuan diri dalam menghasilkan ide baru, semakin besar keterlibatan mereka dalam perilaku inovatif. Temuan ini sejalan dengan teori Tierney & Farmer (2002) dan Bandura (1997) bahwa keyakinan atas kemampuan kreatif individu memengaruhi keberanian mencoba pendekatan baru dan kontribusi terhadap inovasi. Penelitian terdahulu (Wali et al., 2021; Bagheri et al., 2022; Akbari & Bagheri, 2021; Gelaidan et al., 2024; Kafeel et al., 2024) mendukung peran *creative self-efficacy* sebagai faktor penting dalam meningkatkan *IWB* melalui motivasi, dukungan pemimpin, dan iklim inovasi. Dalam industri kelistrikan, *creative self-efficacy* mendorong karyawan untuk mengusulkan ide inovatif terkait optimalisasi jaringan, teknologi digital, dan energi bersih, sehingga berkontribusi pada keberlanjutan dan daya saing sektor.

#### ***Employee Engagement (EE) → Innovative Work Behavior (IWB)***

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *innovative work behavior* (estimate

coefficient = 0,271; T-Value = 4,111 > 1,96). Semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan, semakin besar dorongan mereka untuk menghasilkan, mempromosikan, dan merealisasikan ide inovatif. Hal ini sejalan dengan teori Schaufeli et al. (2002) dan Kahn (1990) bahwa *engagement* yang tinggi menciptakan energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh, mendorong ekspresi ide, pengambilan risiko, dan inovasi. Penelitian terdahulu (Zhang & Wang, 2021; Khan, 2021) menunjukkan bahwa *engagement* memediasi hubungan antara identifikasi organisasi, kepemimpinan, dan perilaku inovatif. Dalam konteks industri kelistrikan, keterikatan karyawan mendorong kontribusi ekstra berupa inovasi dalam pemeliharaan jaringan, efisiensi energi, dan layanan pelanggan berbasis teknologi digital

#### ***Transformational Leadership (TL) → Employee Engagement (EE)***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (estimate coefficient = 0,348; T-Value = 5,696 > 1,96). Semakin kuat kepemimpinan transformasional, semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan teori Bass (1990) dan Schaufeli & Bakker (2004), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi, memotivasi, menstimulasi pemikiran kritis, dan memperhatikan kebutuhan individu, sehingga karyawan termotivasi dan engaged. Di industri kelistrikan, kepemimpinan transformasional membantu karyawan menghadapi tekanan teknis dan regulasi, meningkatkan motivasi intrinsik, serta mendorong kontribusi inovatif yang mendukung efisiensi energi dan praktik industri hijau. Penelitian terdahulu (Jnaneswar & Ranjit, 2022; Joo & Jin, 2022; Alwali, 2024; Farzana & Charoensuk Mongkol, 2024; Aftab et al., 2022; Hooi & Chan, 2023; Balwant, Mohammed & Singh, 2020; Islam, Furuoka & Idris, 2022) mendukung hubungan positif *transformational leadership* dengan keterlibatan karyawan.

#### ***Creative Self-Efficacy (CSE) → Employee Engagement (EE)***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *creative self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (estimate coefficient = 0,395; T-Value = 6,332 > 1,96). Karyawan yang percaya pada kemampuan kreatif mereka cenderung lebih berdaya, termotivasi, dan terlibat aktif dalam pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan teori Tierney & Farmer (2002) dan Bandura (1997), yang menyatakan bahwa keyakinan individu terhadap kemampuan kreatif mendorong keterlibatan dan komitmen terhadap pekerjaan. Di sektor kelistrikan, *creative self-efficacy* penting dalam menghadapi transformasi energi terbarukan dan digitalisasi, mendorong karyawan untuk berinovasi dalam operasional dan layanan. Penelitian terdahulu (Zhang & Wang, 2021; Yao, Peng & Wang, 2023) menegaskan peran *creative self-efficacy* dalam meningkatkan engagement dan perilaku inovatif.

***Transformational Leadership (TL) → Employee Engagement (EE) → Innovative Work Behavior (IWB)***

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan *tidak langsung transformational leadership* terhadap *innovative work behavior* melalui *employee engagement* (estimate coefficient = 0,094; T-Value = 3,333 > 1,96). Artinya, kepemimpinan transformasional mendorong perilaku inovatif karyawan dengan meningkatkan keterikatan kerja. Di industri kelistrikan, keterlibatan tinggi membuat karyawan lebih bersemangat, berdedikasi, dan terdorong untuk menghasilkan ide inovatif yang mendukung praktik green industry, seperti efisiensi energi dan teknologi ramah lingkungan. Employee engagement berperan sebagai mediator penting, memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi. Penelitian terdahulu (Khan, 2021; Khari & Bali, 2024; Zia & Memon, 2024; Kundi, Aboramadan & Abualigah, 2023; Wang, Zhang & Su, 2023) mendukung temuan ini.

***Creative Self-Efficacy (CSE) → Employee Engagement (EE) → Innovative Work Behavior (IWB)***

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan *tidak langsung creative self-efficacy* terhadap *innovative work behavior* melalui *employee engagement* (estimate coefficient = 0,107; T-Value = 3,448 > 1,96). Karyawan yang yakin pada kemampuan kreatif mereka akan lebih terdorong untuk menciptakan ide baru dan inovasi, terutama jika engagement mereka tinggi. Temuan ini sejalan dengan teori Tierney & Farmer (2002) dan Schaufeli & Bakker (2004), yang menekankan pentingnya kombinasi kepercayaan diri kreatif dan keterikatan kerja dalam mewujudkan perilaku inovatif. Dalam konteks industri kelistrikan yang berkelanjutan,

kombinasi *creative self-efficacy* dan engagement memungkinkan karyawan menghadapi tantangan teknis, beradaptasi dengan perubahan, serta menghasilkan inovasi yang mendukung praktik *green industry*. Penelitian terdahulu (Zhang & Wang, 2021; Yao, Peng & Wang, 2023) mendukung temuan ini. Hasil analisis jalur menunjukkan variasi kekuatan pengaruh antarvariabel dalam model penelitian ini. Pengaruh terbesar terdapat pada *Creative Self-Efficacy* terhadap *Employee Engagement* (koefisien 0,395), menandakan keyakinan individu terhadap kemampuan kreatifnya menjadi faktor dominan dalam meningkatkan keterikatan kerja, motivasi intrinsik, dan keterlibatan emosional maupun kognitif. Selanjutnya, *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* (0,348) menunjukkan kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan memperhatikan individu, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan. Hubungan *Transformational Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* (0,329) menegaskan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dalam mendorong perilaku inovatif melalui kebebasan berpendapat dan stimulasi kreatif.

Pengaruh sedang terlihat pada *Creative Self-Efficacy* terhadap *Innovative Work Behavior* (0,274) dan *Employee Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior* (0,271), yang menandakan keduanya berperan mendorong perilaku

inovatif, meski lebih lemah dibanding jalur sebelumnya. Untuk jalur tidak langsung, *Creative Self-Efficacy* melalui *Employee Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior* memiliki koefisien 0,107, sedangkan *Transformational Leadership* melalui *Employee Engagement* hanya 0,094, menegaskan keterlibatan kerja sebagai mediator yang memperkuat pengaruh kedua variabel terhadap inovasi.

Secara keseluruhan, *Creative Self-Efficacy* merupakan faktor paling dominan dalam memengaruhi keterlibatan dan inovasi, sedangkan pengaruh tidak langsung *Transformational Leadership* melalui *Employee Engagement* relatif paling kecil, meskipun seluruh jalur signifikan. Indikator *Idea Generation* pada *Innovative Work Behavior* memiliki skor tertinggi (4,125), menandakan budaya inovasi kuat dan mendukung transformasi industri kelistrikan berkelanjutan. Sebaliknya, indikator *Vigor* pada *Employee Engagement* paling rendah (4,036), menunjukkan energi, ketekunan, dan motivasi intrinsik karyawan perlu perhatian lebih agar keterlibatan dan perilaku inovatif berkembang optimal.

#### **4.5 Novelty**

Penelitian ini menyoroti industri kelistrikan di Indonesia sebagai unit analisis, sebuah sektor strategis yang jarang diteliti dalam konteks *Transformational Leadership*, *Creative Self-Efficacy*, *Employee Engagement*, dan *Innovative Work Behavior*. Dengan karakteristik regulatif, padat modal, dan hierarkis, sektor ini menghadirkan dinamika berbeda dibandingkan organisasi jasa atau manufaktur. Penelitian mengintegrasikan *behavioral leadership theory* dan *social cognitive theory*, menempatkan *Employee Engagement* sebagai mediator, dan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel, sekaligus menyesuaikan indikator *Innovative Work Behavior* seperti *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea realization* agar relevan dengan kontribusi nyata karyawan dalam efisiensi operasional dan inovasi ramah lingkungan. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformasional dan efikasi diri kreatif melalui keterlibatan karyawan dapat meningkatkan perilaku inovatif yang mendukung praktik industri kelistrikan berkelanjutan, sekaligus memperluas penerapan teori kepemimpinan dan psikologi kerja dalam organisasi dengan karakteristik teknis dan regulatif, serta memberikan arahan praktis bagi strategi manajemen sumber daya manusia untuk membangun budaya inovasi yang mendukung transformasi energi berkelanjutan.

#### **4.6 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, fokus hanya pada industri kelistrikan di Indonesia membuat temuan sulit digeneralisasikan ke sektor lain dengan konteks kerja dan kepemimpinan berbeda. Kedua, metode survei kuantitatif dengan kuesioner tertutup berisiko mengabaikan dimensi kualitatif seperti persepsi karyawan, nuansa emosional, dan nilai-nilai lokal. Ketiga, desain *cross-sectional* hanya menangkap hubungan antarvariabel dalam satu periode, sehingga belum mampu menjelaskan dinamika jangka panjang. Keempat, meskipun instrumen diadaptasi dari literatur internasional, validasi dalam konteks budaya Indonesia masih terbatas dan berpotensi menimbulkan bias. Kelima, penelitian belum mempertimbangkan faktor eksternal seperti dukungan kebijakan pemerintah, digitalisasi, atau keterlibatan pemangku kepentingan. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal atau kualitatif, menambahkan variabel kontekstual seperti *Readiness to Change*, *Agile Leadership*, *Psychological Safety*, budaya pembelajaran organisasi (*Organizational Learning Culture*), serta variabel terkait era digital seperti Digital Maturity, Technology Acceptance, atau Knowledge Sharing Behavior untuk memahami perilaku kerja inovatif secara lebih komprehensif.

### **V. KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian pada industri kelistrikan di beberapa daerah di Indonesia, dapat disimpulkan:

***Transformational Leadership*** berpengaruh langsung dan positif terhadap *Innovative Work Behavior*. Kepemimpinan yang visioner dan inspiratif mendorong karyawan berpikir kreatif, bertindak proaktif, serta meningkatkan efektivitas operasional, keselamatan kerja, dan penerapan teknologi di industri kelistrikan.

***Creative Self-Efficacy*** berpengaruh langsung positif terhadap *Innovative Work Behavior*. Karyawan yang percaya pada kemampuan kreatifnya lebih inisiatif menciptakan solusi inovatif, meningkatkan efisiensi kerja, kualitas jaringan, dan stabilitas operasional.

***Employee Engagement*** memiliki pengaruh langsung terhadap *Innovative Work Behavior*. Keterlibatan karyawan secara kognitif, emosional, dan fisik mendorong ide-ide baru yang meningkatkan layanan, keselamatan, dan efisiensi operasional.

***Transformational Leadership*** juga memengaruhi *Employee Engagement*. Gaya kepemimpinan ini meningkatkan motivasi, rasa memiliki, dan antusiasme karyawan sehingga keterlibatan mereka dalam mendukung operasi kelistrikan meningkat.

***Creative Self-Efficacy*** berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Keyakinan pada kemampuan kreatif memperkuat keterikatan karyawan pada pekerjaan dan mendorong partisipasi aktif dalam peningkatan kualitas operasional.

***Transformational Leadership*** secara tidak langsung mendorong *Innovative Work Behavior* melalui *Employee Engagement*. Kepemimpinan transformasional membangun keterikatan karyawan, sehingga inovasi yang relevan dengan kualitas operasional dan keandalan sistem lebih mudah tercapai.

***Creative Self-Efficacy*** secara tidak langsung memengaruhi *Innovative Work Behavior* melalui *Employee Engagement*. Keyakinan kreatif meningkatkan keterlibatan kerja, yang selanjutnya mendorong inovasi untuk efisiensi jaringan, prosedur kerja, dan penguatan sistem operasional.

Dengan demikian, *Transformational Leadership*, *Creative Self-Efficacy*, dan *Employee Engagement* saling berkaitan dan bersama-sama mendorong perilaku kerja inovatif, meningkatkan keberlanjutan industri kelistrikan, adaptabilitas organisasi terhadap teknologi, serta menjaga kualitas, keamanan, dan keandalan penyediaan energi listrik di Indonesia.

## 5.2 Implikasi

Bagi perusahaan industri manufaktur kelistrikan di Indonesia, hasil penelitian memberikan implikasi strategis sebagai berikut:

### *Transformational Leadership* → *Innovative Work Behavior*

Indikator tertinggi: *Individualized Consideration* (memberi bimbingan personal, menyesuaikan pendekatan, mendengarkan kebutuhan karyawan). Pemimpin sudah menjalankan peran adaptif dan suportif. **Implikasi:** pertahankan dan tingkatkan kepemimpinan transformasional berbasis perhatian individual untuk mendorong inovasi, termasuk proyek green industry seperti energi terbarukan dan produksi rendah emisi.

### *Creative Self-Efficacy* → *Innovative Work Behavior*

Indikator tertinggi: *Keyakinan dalam Menghadapi Tantangan Kreatif* (tidak mudah menyerah, yakin dengan ide sendiri, kreatif di bawah tekanan, berani mencoba hal baru). **Implikasi:** dukung lingkungan kerja yang aman untuk bereksperimen, apresiasi ide kreatif, dan budaya belajar dari kegagalan agar inovasi berkelanjutan, terutama solusi ramah lingkungan dan teknologi rendah emisi, terus muncul.

### *Employee Engagement* → *Innovative Work Behavior*

Indikator tertinggi: *Absorption* (terlarut dalam pekerjaan, fokus tinggi, menikmati aktivitas). **Implikasi:** pertahankan keterlibatan tinggi melalui pengalaman kerja menarik, tantangan sesuai kemampuan, apresiasi, dan peluang pengembangan diri untuk mendukung inovasi berkelanjutan, termasuk proyek green industry.

### *Transformational Leadership* → *Employee Engagement*

Indikator tertinggi: *Individualized Consideration*. Pemimpin yang memperhatikan kebutuhan personal dan memberi dukungan emosional

meningkatkan keterikatan psikologis karyawan. **Implikasi:** fokuskan pelatihan kepemimpinan pada empati, coaching personal, dan komunikasi inspiratif untuk menjaga engagement tinggi.

***Creative Self-Efficacy*** → ***Employee Engagement***

Indikator tertinggi: *Keyakinan dalam Menghadapi Tantangan Kreatif*. Karyawan yang yakin pada kemampuan kreatif lebih menikmati pekerjaan dan terlibat sepenuhnya. **Implikasi:** perkuat apresiasi, ruang eksplorasi ide, dan budaya belajar dari kegagalan untuk menjaga keyakinan kreatif sekaligus engagement jangka panjang.

***Transformational Leadership*** → ***Innovative Work Behavior*** melalui ***Employee Engagement***.

*Employee engagement* memediasi pengaruh TL terhadap IWB. Pemimpin yang suportif dan jelas arahnya meningkatkan keterlibatan, sehingga inovasi muncul lebih konsisten. **Implikasi:** bangun strategi kepemimpinan yang fokus pada peningkatan engagement dan inovasi agar efek TL terhadap perilaku inovatif lebih kuat.

***Creative Self-Efficacy*** → ***Innovative Work Behavior*** melalui ***Employee Engagement***

*Employee engagement* memediasi pengaruh CSE terhadap IWB. Karyawan yang percaya diri secara kreatif menjadi lebih terlibat, mendorong inovasi secara konsisten. **Implikasi:** pastikan keyakinan kreatif disertai keterlibatan tinggi melalui tantangan, dukungan, dan kesempatan eksplorasi, agar potensi inovatif diwujudkan optimal.

Indikator tertinggi penelitian adalah *Idea Generation* (IWB01–IWB05) dengan skor 4,125, menjadi kekuatan utama perusahaan. Kemampuan karyawan dalam menciptakan ide baru dan mengembangkan metode kerja menunjukkan budaya inovasi yang kuat. Perusahaan perlu mempertahankan hal ini melalui forum inovasi, sistem bank ide, penghargaan, dan tindak lanjut setiap ide, sehingga inovasi berkelanjutan, termasuk solusi ramah lingkungan, terus mendukung pencapaian tujuan dan memperkuat posisi perusahaan sebagai pelopor industri kelistrikan berkelanjutan di Indonesia.

## 5.3 Rekomendasi

### 1. Transformational Leadership

Indikator terendah pada variabel *Transformational Leadership* adalah *Inspirational Motivation* (TL04–TL07). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi jangka panjang secara menarik, membangkitkan semangat tim, mengkomunikasikan harapan kinerja, dan memberi makna pada pekerjaan masih perlu ditingkatkan. Rekomendasi: organisasi sebaiknya menyediakan pelatihan, *coaching*, dan *feedback 360°* untuk memperkuat kemampuan pemimpin. Pemimpin yang lebih inspiratif akan meningkatkan motivasi, solidaritas tim, serta mendorong inovasi berkelanjutan, termasuk dalam proyek energi terbarukan dan teknologi rendah karbon.

### 2. Creative Self-Efficacy

Indikator terendah pada variabel *Creative Self-Efficacy* adalah *Keyakinan terhadap Kemampuan Berpikir Kreatif* (CSE01–CSE04). Hal ini menunjukkan sebagian karyawan masih ragu dalam mengeksplorasi ide baru dan memecahkan masalah secara kreatif. Rekomendasi: organisasi perlu menyediakan pelatihan, *workshop*, ruang eksperimen, dan diskusi inovatif untuk meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam berinovasi. Peningkatan *creative self-efficacy* ini mendukung pengembangan solusi efisiensi energi, pengelolaan limbah, dan teknologi rendah karbon.

### 3. Employee Engagement

Indikator terendah pada variabel *Employee Engagement* adalah *Vigor* (EE01–EE04), yang menunjukkan energi dan semangat kerja karyawan yang belum optimal. Rekomendasi: organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung energi, motivasi intrinsik, dan semangat tinggi melalui program *well-being*, pengelolaan beban kerja seimbang, serta penghargaan atas kontribusi karyawan. Engagement yang tinggi penting untuk kesuksesan proyek ramah lingkungan dan pencapaian *green industry*.

### 4. Innovative Work Behavior

Indikator terendah pada variabel *Innovative Work Behavior* adalah *Idea Realization* (IWB10–IWB13), menunjukkan konsistensi dalam mewujudkan ide masih lemah. Rekomendasi: organisasi sebaiknya membangun sistem dukungan inovasi, termasuk pendampingan manajerial, alokasi sumber daya, *innovation mentoring*, serta *monitoring* dan evaluasi ide secara rutin. Hal ini memastikan ide dapat direalisasikan secara konsisten dan mendukung inovasi berkelanjutan dalam industri kelistrikan ramah lingkungan.

Indikator terendah dalam penelitian adalah *Vigor* (EE01–EE04) pada variabel *Employee Engagement*, sehingga menjadi aspek yang paling membutuhkan perhatian organisasi. Rendahnya skor *vigor* menunjukkan sebagian karyawan belum memiliki energi kerja stabil, kesulitan mempertahankan semangat, kurang gigih menghadapi hambatan, dan kurang antusias memulai aktivitas kerja, menandakan motivasi fisik dan psikologis yang belum optimal meskipun keterlibatan kerja secara keseluruhan tinggi. Oleh karena itu, peningkatan *vigor* harus menjadi prioritas, melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik dan kesejahteraan karyawan, seperti program *well-being*, pengelolaan beban kerja proporsional, penghargaan konsisten, serta dukungan manajemen terhadap kebutuhan fisik dan emosional. *Vigor* yang tinggi akan memperkuat *employee engagement*, meningkatkan produktivitas, dan mendorong partisipasi aktif dalam inisiatif keberlanjutan, sehingga mendukung transformasi organisasi menuju industri kelistrikan yang inovatif, berkelanjutan, dan ramah lingkungan.

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : TRI MULYANI KARTINI

NIM : 9917923038

Tempat/Tanggal Lahir : Brebes, 21 April 1977

Program : Sekolah Pascasarjana

Program Studi : Ilmu Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi dengan judul "**Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Creative Self Efficacy* terhadap *Innovative Work Behavior* dimediasi *Employee Engagement* pada Industri Kelistrikan di Indonesia**" merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapa pun. Apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 12 Desember 2025

Yang menyatakan,



TRI MULYANI KARTINI

NIM. 9917923002

## SURAT PENYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Tri Mulyani Kartini  
NIM : 9917923038  
Jenjang : Doktor  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Angkatan : 2023/2024  
Semester : 123 (Ganjil) Tahun Akademik 2025/2026

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan perbaikan disertasi untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, 12 Desember 2025  
Yang membuat pernyataan,



**(Tri Mulyani Kartini)**

**HALAMAN PERNYATAAN COPYRIGHT TRANSFER  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Sebagai sivitas akademik Universitas Negeri Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tri Mulyani Kartini  
NIM : 9917923038  
Jenjang : Doktor  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Angkatan : 2023  
Semester : 124 (Genap) Tahun Akademik 2025/2026

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Negeri Jakarta **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas disertasi saya yang berjudul:

**“Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Creative Self Efficacy* terhadap *Innovative Work Behavior* dimediasi *Employee Engagement* pada Industri Kelistrikan di Indonesia”**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 9 Februari 2026

Yang menyatakan,



(Tri Mulyani Kartini)

\*Karya Ilmiah: karya akhir, makalah nonseminar, laporan kerja praktik, laporan magang, karya profesi, dan karya spesialis.



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA PERPUSTAKAAN DAN  
KEARSIPAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Tri Mulyani Kartini  
NIM : 9917923038  
Fakultas/Prodi : Sekolah Pascasarjana /Doktoral Ilmu Manajemen  
Alamat email : tere.tmk@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi     Tesis     Disertasi     Lain-lain (.....)

yang berjudul :

“PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *CREATIVE SELF EFFICACY*  
TERHADAP *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR* DIMEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
PADA INDUSTRI KELISTRIKAN DI INDONESIA”

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 2 April 2026

Penulis

(Tri Mulyani Kartini)

## PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT Tuhan semesta alam, atas limpahan rahmat, kasih sayang, dan pertolongan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, teladan utama bagi umat manusia dalam menapaki jalan ilmu dan perjuangan.

Disertasi ini berjudul “**Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Creative Self Efficacy* terhadap *Innovative Work Behavior* Dimediasi *Employee Engagement* pada Industri Kelistrikan di Indonesia**”. Karya ini merupakan hasil dari proses panjang yang tidak hanya bersifat akademik, tetapi juga sarat dengan pembelajaran, ketekunan, dan pengorbanan.

Berbagai keterbatasan yang dihadapi selama proses studi menjadi bagian dari perjalanan berharga yang menumbuhkan keteguhan hati, keikhlasan, dan semangat untuk terus berjuang hingga penyelesaian disertasi ini.

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, doa, dan motivasi selama proses penyusunan karya ilmiah ini. Semoga disertasi ini tidak hanya menjadi pencapaian akademik, tetapi juga wujud rasa syukur serta dedikasi atas segala upaya dan pengorbanan yang telah diberikan.

Akhirnya, penulis berharap semoga karya ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi inspirasi bagi generasi penerus bangsa.

Jakarta, 1 November 2025

**Tri Mulyani Kartini**

## *ACKNOWLEDGEMENT*

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan baik.

Dalam setiap tahap penyusunan disertasi ini, penulis memperoleh dukungan, arahan, dan masukan yang sangat berharga dari berbagai pihak. Sebagai wujud penghargaan yang tulus, penulis menyampaikan terima kasih dan penghormatan yang setinggi-tingginya kepada:

Prof. Dr. Komarudin, M.Si., selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta, atas kesempatan, arahan, serta dukungan yang telah diberikan selama penulis menempuh studi di Program Doktor.

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus., selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, atas bimbingan, dukungan, dan kesempatan yang diberikan kepada penulis dalam menjalani proses studi di jenjang doktoral.

Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E., selaku Koordinator Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, atas arahan, bimbingan, dan kepercayaan yang diberikan kepada penulis selama proses studi dan penyusunan disertasi ini.

Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si., selaku pembimbing utama (promotor), atas bimbingan yang penuh ketulusan, masukan yang tajam dan konstruktif, serta dukungan yang konsisten dalam setiap tahap penyusunan disertasi ini.

Dr. Despinur Dara, S.T., M.M., selaku pembimbing pendamping (kopromotor), atas wawasan yang berharga, semangat yang senantiasa diberikan, serta saran-saran yang sangat berarti dalam penyempurnaan arah dan kualitas penelitian ini.

Prof. Dr. Siti Nurjanah, M.Si., selaku penguji yang telah memberikan berbagai masukan, kritik, dan saran yang konstruktif dalam penyempurnaan substansi serta arah pengembangan penelitian ini.

Dr Suparno, S.Pd., M. Pd., selaku penguji yang telah memberikan berbagai masukan, kritik, dan saran yang konstruktif dalam penyempurnaan substansi serta arah pengembangan penelitian ini.

Prof. Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M., selaku penguji luar yang telah memberikan berbagai masukan, kritik, dan saran yang konstruktif dalam penyempurnaan substansi serta arah pengembangan penelitian ini.

Keluarga tercinta, atas doa, kesabaran, dan kasih sayang yang senantiasa diberikan. Keluarga menjadi sumber kekuatan dan inspirasi dalam setiap tahapan proses ini. Disertasi ini merupakan hasil karya ilmiah yang tidak terlepas dari dukungan dan pengorbanan yang diberikan oleh keluarga.

Rekan-rekan mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Angkatan 2023 serta seluruh staf Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, atas bantuan, dan semangat yang diberikan. Dukungan moral, waktu, dan tenaga yang disampaikan menjadi bagian penting dalam penyelesaian studi ini.

Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan ketulusan yang telah diberikan dengan limpahan rahmat serta keberkahan.

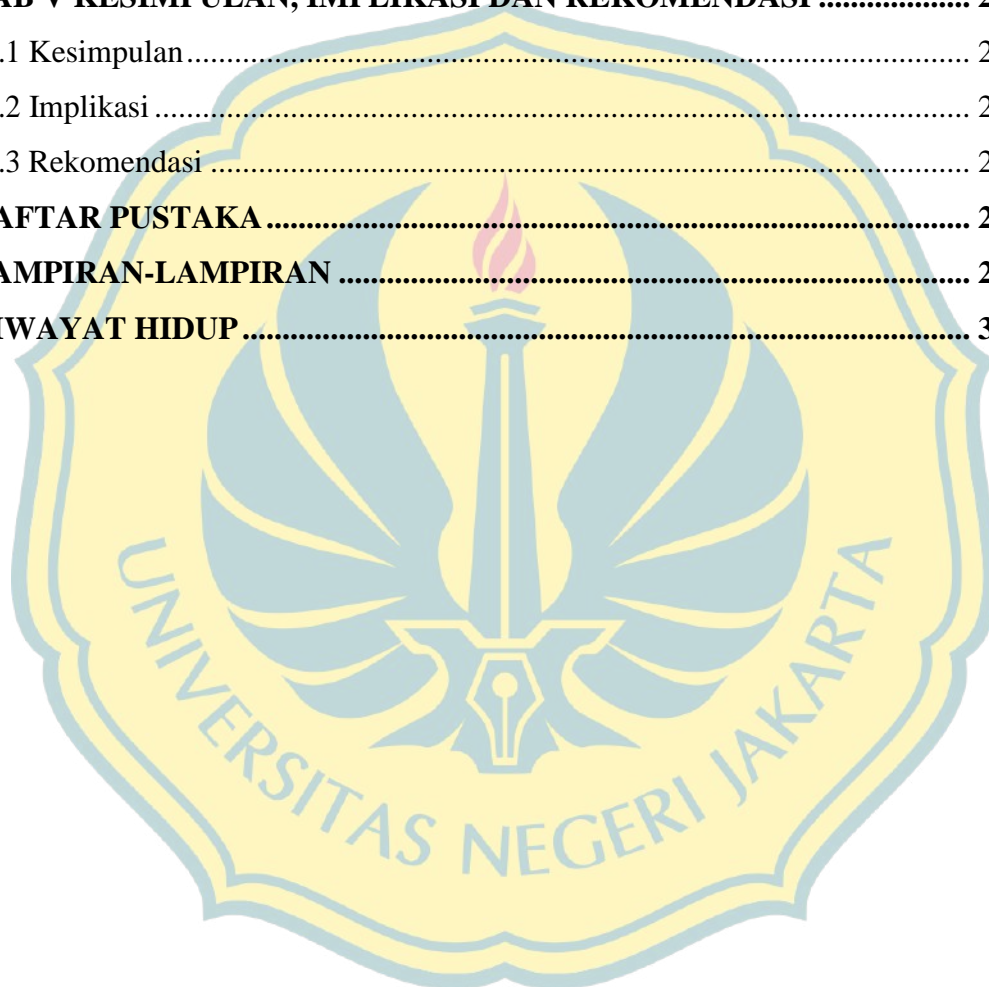
Jakarta, November 2025

**Tri Mulyani Kartini**

## DAFTAR ISI

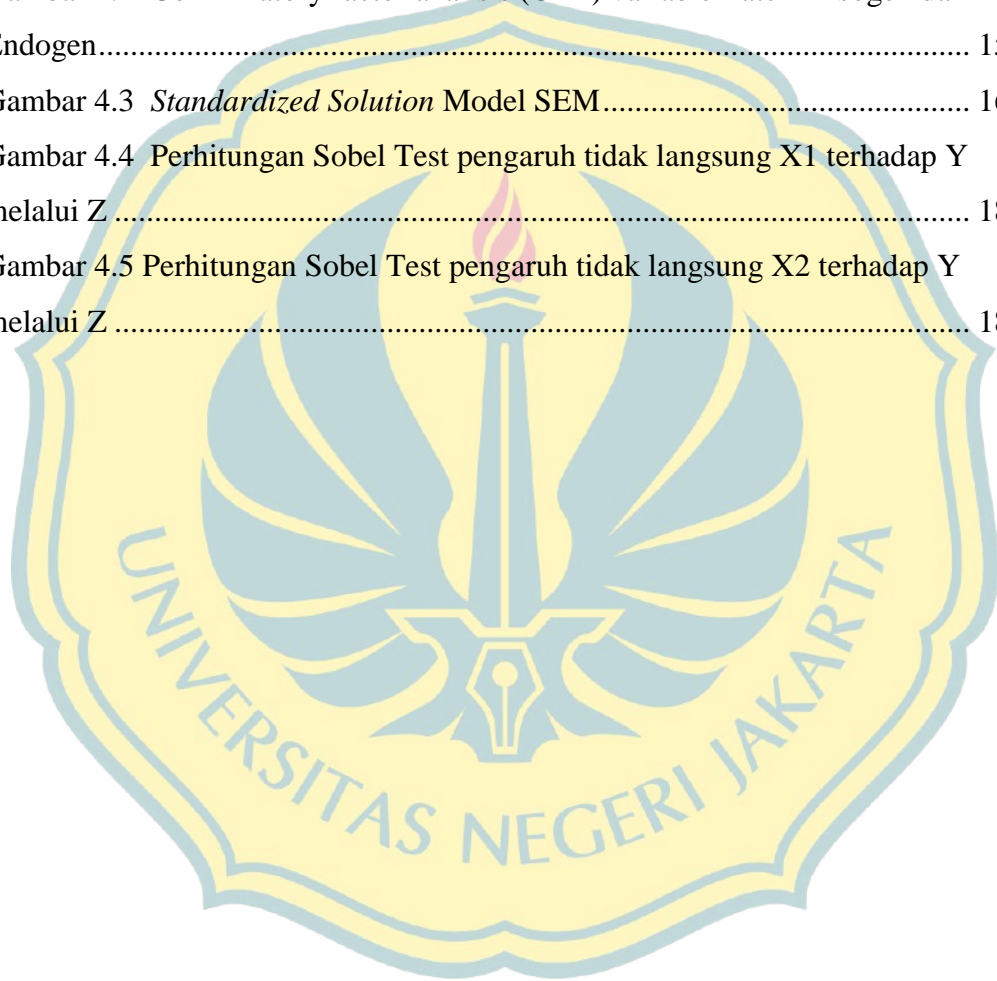
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>v</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>xlvi</b>
<b>ACKNOWLEDGEMENT</b> .....	<b>xlvi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>1</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>li</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>lii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Pembatasan Penelitian .....	20
1.3 Perumusan Masalah.....	21
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	22
1.5 <i>State of the art</i> .....	23
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>27</b>
2.1 Deskripsi Konseptual.....	27
2.2 Hasil Penelitian Relevan.....	56
2.3 Kerangka Teoritik.....	100
2.4 Hipotesis Penelitian .....	112
2.5 Konstelasi Uji Pengaruh Antar Variabel .....	114
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>115</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	115
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian.....	115
3.3 Metode / Design Penelitian.....	117
3.4 Populasi dan Sampel.....	118
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	123
3.6 Penyusunan Instrumen Penelitian.....	123
3.7 Teknik Analisis Data .....	138
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>145</b>
4.1 Deskripsi Data .....	145

4.2 Pengujian Persyaratan Analisis Data .....	148
4.3 Prasyarat Analisis SEM ( <i>Assumption</i> ).....	162
4.4 Pengujian Hipotesis .....	175
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	183
4.6 Novelty .....	203
4.7 Keterbatasan Penelitian .....	205
<b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>209</b>
5.1 Kesimpulan.....	209
5.2 Implikasi .....	211
5.3 Rekomendasi .....	219
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>229</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>237</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>339</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.2 Grafik <i>Turnover</i> Karyawan PT. XD Tahun 2022 - 2024 .....	15
Gambar 2.1 Perilaku Organisasi Buku Robbins (2023).....	29
Gambar 2.2 Konstelasi Uji Pengaruh.....	114
Gambar 4.1 Karakteristik Responden .....	147
Gambar 4.2 Confirmatory factor analisis (CFA) variable Laten Eksogen dan Endogen.....	157
Gambar 4.3 <i>Standardized Solution</i> Model SEM.....	169
Gambar 4.4 Perhitungan Sobel Test pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui Z .....	181
Gambar 4.5 Perhitungan Sobel Test pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y melalui Z .....	183



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data <i>Turnover</i> Karyawan PT. XD Tahun 2022 - 2024.....	14
Tabel 2.1 Hasil Penelitian Relevan .....	78
Tabel 3.1 Jumlah Populasi dan Sampel.....	119
Tabel 3.2. Kisi-kisi Instrumen Variabel <i>Innovative Work Behavior</i> .....	125
Tabel 3.3. Uji Validitas Instrumen Variabel <i>Innovative Work Behavior</i> .....	126
Tabel 3.4 Hasil Uji reliabilitas Variabel <i>Innovative Work Behavior</i> .....	127
Tabel 3.5. Kisi-kisi Instrumen Variabel <i>Transformational Leadership</i> .....	128
Tabel 3.6. Uji Validitas Instrumen Variabel <i>Transformational Leadership</i> .....	130
Tabel 3.7 Hasil Uji reliabilitas Variabel <i>Transformational Leadership</i> .....	131
Tabel 3.8 Kisi-kisi Instrumen Variabel <i>Creative Self Efficacy</i> .....	132
Tabel 3.9 Uji Validitas Instrumen Variabel <i>Creative Self Efficacy</i> .....	133
Tabel 3.10 Hasil Uji reliabilitas Variabel <i>Creative Self Efficacy</i> .....	134
Tabel 3.11 Kisi-kisi Instrumen Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	135
Tabel 3.12 Uji Validitas Instrumen Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	136
Tabel 3.13 Hasil Uji reliabilitas Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	137
Tabel 3.14 Nilai.....	137
Tabel 3.15 Indeks Pengujian Kelayakan Model ( <i>Goodness-of-fit Index</i> ) .....	141
Table 4.1 Karakteristik Responden .....	145
Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	148
Tabel 4.3 Data Deskriptif Variabel dan Jumlah Skor Indikator.....	154
Table 4.4 Standardized Loading Factor Confirmatory factor analisis (CFA) variable Laten Eksogen dan Endogen).....	158
Tabel 4.5 Model Pengukuran (CFA).....	160
Table 4.6 Uji Kecocokan Model CFA variable Laten Eksogen dan Endogen..	161
Tabel 4.7 Korelasi antar laten variable dan Akar Kuadrat AVE.....	162
Table 4.8 <i>Assessment of normality</i> (Group number 1).....	164
Table 4.9 Variable Ns (Group number 1) .....	166
Table 4.10 <i>Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)</i> ..	166
Table 4.11 Uji Kecocokan Model SEM .....	167
Table 4.12 Koefisien Jalur dan C.R. (t-value).....	169
Table 4.13 <i>Standardized Loading Factor Indicator</i> .....	171