



# Determinan Keterlibatan Kerja: Peran Dari Penilaian Kinerja, Perilaku Kepemimpinan dan Perilaku Inovatif

Rahayu Mardikaningsih, Didit Darmawan\*

Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Sunan Giri, Surabaya, Indonesia

Email: <sup>1</sup>rahayumardikaningsih@gmail.com, <sup>2,\*</sup>dr.diditdarmawan@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: dr.diditdarmawan@gmail.com

**Abstrak**—Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis dan mengetahui faktor-faktor determinan keterikatan kerja berdasarkan peran penilaian kinerja, perilaku kepemimpinan dan perilaku inovatif. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dan penelitian deskriptif ini akan mengumpulkan berbagai informasi untuk menguji hipotesis. Jumlah sampel yang diambil menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu. Dasar pertimbangan yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah pegawai tetap. Berdasarkan pertimbangan tersebut maka sampel yang diambil adalah 85 karyawan. Data yang terkumpul akan diidentifikasi dengan bantuan aplikasi SPSS versi 26 dan alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh penilaian kinerja, perilaku kepemimpinan dan perilaku inovatif. Melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana keterlibatan kerja, penilaian kinerja, perilaku kepemimpinan dan perilaku inovatif saling terkait, diharapkan organisasi dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Penelitian ini berpotensi memberikan wawasan berharga bagi praktisi sumber daya manusia, manajer, dan pemangku kepentingan lainnya yang tertarik untuk mengoptimalkan efektivitas organisasi mereka.

**Kata Kunci:** Penilaian Kinerja; Perilaku Kepemimpinan; Perilaku Inovatif; Keterlibatan Kerja

**Abstract**—This study intends to analyze and determine the determinants of job attachment based on the role of performance appraisal, leadership behavior and innovative behavior. A quantitative approach is used in this research and this descriptive research will collect various information to test hypotheses. The number of samples taken using purposive sampling technique, which is a sampling technique based on certain considerations. The basis of consideration used in determining the number of samples is permanent employees. Based on these considerations, the sample taken was 85 employees. The data collected will be identified with the help of the SPSS version 26 application and the analysis tool used is multiple linear regression analysis. This study concludes that work engagement is significantly influenced by performance appraisal, leadership behavior and innovative behavior. Through a deeper understanding of how work engagement, performance appraisal, leadership behavior and innovative behavior are interrelated, it is hoped that organizations can take strategic steps to improve employee work engagement, and ultimately improve overall performance. This research has the potential to provide valuable insights for human resource practitioners, managers and other stakeholders interested in optimizing their organizational effectiveness.

**Keywords:** Performance Appraisal; Leadership Behavior; Innovative Behavior; Work Engagement

## 1. PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, produktivitas dan kinerja yang unggul menjadi prioritas bagi setiap organisasi. Salah satu faktor kunci yang telah diidentifikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan organisasi adalah keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja karyawan telah muncul sebagai subjek kinerja karyawan dan manajemen organisasi yang berpotensi penting (Endres & Mancheno-Smoak, 2008). Karyawan yang terikat lebih cenderung bertahan dengan organisasi mereka saat ini dan tetap berkomitmen pada organisasi mereka. Crawford *et al.* (2014) menyatakan bahwa keterlibatan memiliki kekuatan prediktif yang lebih besar sebagai mediator dan merupakan sarana yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Untuk itu menjadi penting bahwa organisasi saat ini lebih tertarik untuk berinvestasi dalam pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja terbaik. Dalam hal ini keterlibatan kerja karyawan tetap menjadi fokus utama. Ini didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang secara positif terkait dengan pekerjaan dan ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli *et al.*, 2002). Ini menghubungkan karyawan secara mental dan emosional dengan pekerjaan mereka untuk menanggapi tuntutan pekerjaan dengan baik. Ini juga mendorong karyawan untuk berinovasi terhadap solusi untuk masalah organisasi. Ketika karyawan merasa terikat secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja, mereka cenderung lebih berdedikasi, bersemangat dan berkontribusi lebih besar terhadap tujuan organisasi (Arifin, 2021, Gani, 2022; Retnowati, 2022). Namun, masalah keterlibatan kerja sering muncul dalam berbagai organisasi. Faktor seperti kurangnya dukungan manajemen, ketidakjelasan peran, kurangnya peluang pengembangan dan ketidakcocokan nilai-nilai organisasi dapat menugurangi tingkat keterlibatan kerja (Darmawan, 2016). Dampaknya dapat berupa penurunan produktivitas, peningkatan tingkat turnover dan kurangnya motivasi karyawan (Mardikaningsih & Arifin, 2022). Faktanya, agar karyawan tetap terlibat, organisasi perlu membiarkan mereka terus berkembang dan tumbuh sepanjang karir mereka dengan memperhatikan determinan pembentuk keterlibatan kerja, yaitu melalui penilaian kinerja, perilaku kepemimpinan dan perilaku inovatif.

Penilaian kinerja adalah salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang paling penting karena menghasilkan keputusan kritis yang integral dengan berbagai tindakan dan hasil sumber daya manusia (Jawahar, 2007). Implementasi sistem penilaian kinerja tetap menjadi salah satu tantangan terbesar pengembangan yang efektif (Taylor *et al.*, 1995). Sementara sistem penilaian kinerja yang baik diharapkan dapat memberikan informasi berharga kepada



karyawan tentang kinerja dan kemajuannya di tempat kerja. Penilaian kinerja memiliki implikasi yang luas terhadap sikap dan perilaku dalam organisasi (Erdogan, 2002). Reaksi terhadap penilaian dan proses penilaian diyakini secara signifikan mempengaruhi efektivitas dan kelangsungan sistem penilaian secara keseluruhan. Mengingat pentingnya keterlibatan karyawan dalam organisasi, isu utama adalah bagaimana mempromosikan keterlibatan karyawan (Arifin & Irfan, 2022; Djazilan & Darmawan, 2020; Mardikaningsih & Hariani, 2020). Sedikit yang diketahui tentang dampak potensial keadilan penilaian kinerja pada keterlibatan karyawan (Irfan & Al Hakim, 2020; Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Keadilan penilaian kinerja mengacu secara khusus pada keadilan sistem karir pada seluruh prosedur, termasuk penetapan standar kinerja, perilaku penilai terkait penilaian dalam periode penilaian kinerja, penentuan peringkat kinerja dan komunikasi peringkat kepada penerima.

Selain itu, dalam dinamika organisasi modern, kepemimpinan telah terbukti memiliki peran krusial dalam membentuk budaya kerja, motivasi karyawan dan akhirnya kinerja keseluruhan organisasi. Salah satu aspek penting dari pengaruh kepemimpinan adalah bagaimana perilaku para pemimpin dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja karyawan, yang mencerminkan ikatan emosional dan psikologis karyawan dengan pekerjaan dan organisasi (Razali, 2006; Al Hakim & Hariani, 2021). Penting untuk diakui bahwa perilaku kepemimpinan tidak hanya mempengaruhi pelaksanaan tugas, tetapi juga berkontribusi pada perkembangan ikatan karyawan dengan pekerjaan mereka (Ernawati *et al.*, 2020; Mardikaningsih & Munir, 2021). Gaya kepemimpinan yang mendukung, memperhatikan dan memberdayakan karyawan dapat menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa dihargai, didengar dan termotivasi untuk berkinerja tinggi. Sebaliknya, perilaku kepemimpinan yang otoriter atau kruang mendukung dapat merusak ikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka. Pemimpin memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Ireland & Hitt, 1999). Akibatnya, organisasi berinvestasi dalam kursus kepemimpinan berdasarkan gagasan bahwa itu akan membantu para pemimpin untuk meningkatkan produktivitas karyawan mereka (Darmawan & Mardikaningsih, 2021; Radjawane, 2022). Pemimpin dapat mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan tidak hanya melalui perubahan kondisi kerja tetapi juga secara langsung melalui inspirasi, menghubungkan, dan memperkuat karyawan mereka. Beberapa konsep kepemimpinan lainnya telah dikembangkan juga, seperti kepemimpinan etis yang berfokus pada perilaku normatif (Brown *et al.*, 2005), kepemimpinan yang melayani dengan fokus pada kebutuhan orang lain (Liden *et al.*, 2014), dan kepemimpinan dengan fokus pada pemberdayaan karyawan (Tuckey *et al.*, 2012). Kepemimpinan yang tepat akan mengarah pada tingkat keterikatan karyawan yang lebih tinggi yang dapat mendorong kinerja organisasi (Mardikaningsih, 2016; Hariani & Irfan, 2022). Hasil Vogelgesang *et al.* (2013) studi menunjukkan bahwa karyawan yang melihat perilaku pemimpin sebagai integritas dan transparan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Pemimpin yang baik adalah yang memiliki fleksibilitas untuk menggunakan perilaku yang berbeda untuk setiap situasi. Misalnya, saat terjadi krisis, harus menonjolkan karisma dalam ketenangan dan mendorong upaya untuk menemukan masalah, harus mampu mengelola kesan dan menghadapi orang lain saat krisis teratasi (Njoku, 2013). Sudah menjadi rahasia umum bahwa pemimpin menentukan sifat lingkungan kerja, yang pada gilirannya menentukan sikap positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan. karena pemimpin yang efektif akan fokus pada mendorong dan mendukung pengikut untuk mendapatkan motivasi internal mereka untuk bekerja. Ini meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Menurut De Jong dan Den Hartog (2010), Peran karyawan yang berpengaruh dalam menunjukkan perilaku inovatif melibatkan kemampuan mereka untuk melampaui rutinitas organisasi, mengidentifikasi dan menerapkan cara baru untuk melakukan tugas pekerjaan mereka, serta mengandalkan teknologi saat ini untuk menciptakan solusi yang lebih efisien dan efektif. Perilaku inovatif ini tidak hanya memperkaya lingkungan kerja, tetapi juga memiliki keterkaitan yang erat dengan tingkat job engagement atau keterlibatan kerja karyawan. Karyawan yang memelihara perilaku inovatif dapat dengan tepat dan cepat menafsirkan situasi kerja yang muncul dan memberikan ide-ide baru untuk meningkatkan produk dan layanan (Afsar *et al.*, 2018). Dalam lingkungan kerja yang fleksibel, para generasi kerja angkatan muda menjaga kepercayaan diri yang tinggi dan lebih memilih otonomi kerja agar dapat menyelesaikan tugas mereka secara efektif (Kong *et al.*, 2016). Mereka memainkan peran mendasar dalam memungkinkan organisasi berinovasi dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis melalui membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Choi *et al.*, 2016).

Dari uraian sebelumnya, maka studi ini bermaksud untuk menganalisis dan mengetahui determinan keterlibatan kerja berdasarkan peran penilaian kinerja, perilaku kepemimpinan dan perilaku inovatif.

## 2. METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif digunakan di penelitian ini dan penelitian deskriptif ini akan dikumpulkan berbagai informasi untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berhubungan dengan masalah penelitian. Pendekatan kausal dalam ini adalah untuk mengetahui pengaruh satu atau lebih variabel penilaian kinerja, perilaku kepemimpinan dan perilaku inovatif terhadap keterlibatan kerja. Jumlah sampel yang diambil menggunakan teknik sampling purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu. Dasar pertimbangan yang digunakan dalam menentukan jumlah sampel adalah karyawan tetap. Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka sampelnya berjumlah 85 karyawan.

Penilaian kinerja terdiri dari peran pengawasan, tim kerja, tim penilaian karyawan, 360 feedback (kombinasi dari pimpinan, tim kerja, tim penilaian). Berdasarkan Flertcher (2001). Perilaku kepemimpinan berdasarkan Bass dan



Stogdill (1990) adalah mengedepankan kepentingan kelompok, kepribadiannya menjadi teladan (memiliki etika, motivasinya tinggi, menginspirasi, menghargai, kepedulian, jujur, berintegritas, keadilan); kesesuaian diantara perkataan dan tindakan.

Perilaku inovatif dapat diartikan sebagai perilaku karyawan yang diarahkan terhadap perubahan cara kerja yang baru termasuk, prosedur, praktik, teknik yang diaplikasikan terhadap penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Spiegelaere *et al.*, 2012). Indikatornya adalah kemampuan menemukan masalah, kemampuan terhadap penciptaan proses baru, termotivasi mencari dukungan, ide baru yang ada berani diterapkan (De Jong & Den Hartog (2010).

Keterlibatan kerja terdiri dari keterlibatan afektif, keterlibatan intelektual; dan keterlibatan sosial. Ini berdasarkan Soane *et al.* (2012).

Data yang terkumpul akan diidentifikasi dengan bantuan aplikasi SPSS versi 26 dan alat analisisnya adalah dengan analisis regresi linier berganda.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan jenis kelamin, laki-laki tampak mendominasi, yaitu sebanyak 32 orang atau 60,38%. Sebagian besar (41,51%) berumur 41-50 tahun. Sebagian besar responden berpendidikan S1, yang bermakna bahwa kesempatan untuk mengembangkan karir dalam organisasi sangat terbuka.

Dasar yang dibutuhkan untuk dapat menjadi instrumen yang valid adalah dengan nilai korelasi diatas 0,30. Sesuai ketetapan yang ada, maka pengujian validitas berdasarkan variabel penilaian kinerja, perilaku kepemimpinan, perilaku inovatif dan keterlibatan kerja dapat terpenuhi. Dilanjutkan dengan penentuan lolos dari uji reliabilitas yang berdasarkan pada hasil Cronbach alpha diatas 0,60. Variabel penilaian kinerja memiliki nilai sebesar 0,889; variabel perilaku kepemimpinan dengan nilai sebesar 0,871; perilaku inovatif sebesar 0,744; dan variabel keterlibatan kerja nilainya adalah 0,823. Dengan nilai tersebut, maka semuanya termasuk reliabel.

Uji normalitas bertujuan apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Pada penelitian ini didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa titik-titik mengikuti garis diagonal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis normal. Dengan demikian dapat dikatakan distribusi data adalah normal.

Heteroskedastisitas berfungsi untuk mengetahui ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain pada persamaan regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa titik-titik pada scatterplot tersebar dan berada pada masing-masing bagian di sumbu Y. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen, dapat diketahui dengan melihat koefisien korelasi parsial antara variabel bebas. Variabel yang menyebabkan multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* maupun VIF (Variance Inflation Factor). Hasil penelitian menunjukkan instrument penelitian terbebas dari multikolinearitas.

**Tabel 1. Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	19.713	4.342		4.540	.000		
X1	4.385	.727	.383	6.030	.000	.738	1.356
X2	3.863	.771	.356	5.012	.000	.588	1.701
X3	3.617	.680	.348	5.322	.000	.696	1.437

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa variabel bebas penilaian kinerja (X1), perilaku kepemimpinan (X2), da perilaku inovatif (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat keterikatan kerja (Y). Dari hasil perhitungan Tabel 1, maka persamaan regresi yang dihasilkan adalah  $(Y) = 19.713 + 4.385(X1) + 3.863(X2) + 3.617(X3)$ .

Untuk mengetahui apakah studi ini telah memilih variabel bebas yang tepat dalam memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya, maka dibutuhkan hasil signifikan yang harus dibawah 5%. Berdasarkan nilai signifikan dari penilaian kinerja, perilaku kepemimpinan adalah sama, yaitu sebesar 0,000 sehingga masih dibawah 0,05 yang artinya memang signifikan dan hipotesisnya diterima. Begitu juga dengan perilaku inovatif.

**Tabel 2. ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13914.930	3	4638.310	85.180	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4410.717	81	54.453		
	Total	18325.647	84			

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah penilaian kinerja, perilaku kepemimpinan dan perilaku inovatif secara simultan berpengaruh terhadap keterikatan kerja. Berdasarkan hasil pengujian data diperoleh bahwa nilai signifikansi F



adalah sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ). Dengan demikian, penilaian kinerja, perilaku kepemimpinan dan perilaku inovatif berpengaruh secara simultan pada keterlibatan kerja.

**Tabel 3.** Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.871 <sup>a</sup>	.759	.750	7.379	1.978

Dilihat dari keterkaitan diantara variabel penilaian kinerja, perilaku kepemimpinan, perilaku inovatif dan keterlibatan kerja termasuk cukup kuat karena mencapai 87,1%. Selain itu, berdasarkan kontribusi dari variabel penilaian kinerja, perilaku kepemimpinan, dan perilaku inovatif terhadap keterlibatan kerja dapat mencapai 75,9%. Tersisa persentase sebesar 24,1% yang menunjukkan bahwa masih perlu ada keterlibatan dari variabel bebas yang lainnya.

### 3.1 Penilaian Kinerja Terhadap Keterlibatan Kerja

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat peran yang diberikan dari penilaian kinerja terhadap keterlibatan kerja. Temuan terdahulu dari Gupta & Kumar (2012); Selvarasu & Sastry (2014) menyatakan hasil yang sama. Ini dapat dimaknai bahwa penilaian yang adil dan transparan dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan dan memotivasi mereka untuk berkinerja lebih baik. Melalui feedback yang konstruktif, manajer dapat membantu karyawan memahami harapan kerja dan mengidentifikasi area pengembangan. Ini dapat memperkuat ikatan karyawan dengan organisasi karena mereka merasa diperhatikan dan didukung. Namun sebaliknya, penilaian yang tidak akurat atau tidak adil dapat berdampak negatif pada keterlibatan kerja. Karyawan mungkin merasa tidak dihargai atau diperlakukan tidak adil, yang dapat mengurangi motivasi dan keterlibatan mereka. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk memastikan bahwa proses penilaian kinerja dilakukan dengan obyektif, menghormati kontribusi karyawan, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berbicara tentang pencapaian dan tantangan mereka. Ini dapat dimulai dengan pengukuran kinerja berbasis data yang berarti menggunakan data objektif untuk mengevaluasi pencapaian karyawan terhadap tujuan mereka akan memberikan dasar yang kuat untuk memberikan umpan balik dan penghargaan yang pantas, memberikan umpan balik teratur yang bermaksud untuk membantu mereka memahami area dimana perlu perbaikan dan yang berhasil. Ini juga menunjukkan perhatian manajemen terhadap kontribusi mereka. Memonitor tingkat keterlibatan karyawan secara berkala dapat membantu manajemen mengidentifikasi area dimana perbaikan diperlukan dan merespon dengan langkah-langkah yang sesuai. Dengan mengambil langkah-langkah ini, pihak manajemen dapat memperkuat keterlibatan kerja karyawan dan sekaligus meningkatkan kinerja mereka dalam organisasi.

### 3.2 Perilaku Kepemimpinan Terhadap Keterlibatan Kerja

Selain keterlibatan kerja, hasil dari perilaku kepemimpinan juga dapat berperan nyata terhadap keterlibatan kerja. Temuan terdahulu dari Hasil Shuck & Herd (2012); Vogelgesang *et al.* (2013) menyatakan hasil yang sama. Ini dapat dimaknai bahwa perilaku kepemimpinan memiliki dampak langsung pada keterlibatan kerja karyawan. Pemimpin yang memahami bagaimana perilaku mereka mempengaruhi keterlibatan karyawan dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung, memotivasi, dan memperkuat keterlibatan dalam organisasi (Jahroni *et al.*, 2021; Lestari & Mardikaningsih, 2020). Dengan demikian memang membutuhkan beberapa tindakan konkret terkait perilaku kepemimpinan untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan yang dapat dimulai dengan membangun hubungan yang kuat dimana pemimpin harus membangun hubungan positif dengan karyawan, mendengarkan mereka, dan menunjukkan empati (Hariani & Sigita, 2022; Irfan, 2022). Ini akan mengarah pada menciptakan rasa saling menghargai. Pemimpin memberikan umpan balik yang jujur dan konstruktif terkait kinerja karyawan, ini membantu karyawan memahami harapan dan area perbaikan, merasa diberdayakan untuk berkembang (Ernawati *et al.*, 2022; Putra *et al.*, 2022). Memfasilitasi kolaborasi dan partisipasi yang berarti pemimpin dapat mendorong karyawan untuk merasa memiliki dalam semua proses di organisasi. Pemimpin dapat menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide dan inovasi (Djazilan & Darmawan, 2022; Putra & Mardikaningsih, 2022). Untuk itu, dengan menerapkan perilaku kepemimpinan yang mendukung keterlibatan kerja, pihak manajemen dapat menciptakan iklim kerja yang memotivasi, memperkuat hubungan dan mendorong karyawan untuk terikat secara aktif di organisasi (Mardikaningsih & Darmawan, 2012; Munir *et al.*, 2022).

### 3.3 Perilaku Inovatif Terhadap Keterlibatan Kerja

Perilaku inovatif telah terbukti memiliki peran yang signifikan dalam membentuk tingkat keterlibatan kerja karyawan. Temuan ini didukung oleh sejumlah penelitian sebelumnya yang secara konsisten menunjukkan adanya hubungan positif antara perilaku inovatif dan tingkat keterlibatan kerja. Mansoor *et al.* (2020) menyelidiki dinamika ini dalam penelitiannya dan menemukan bahwa karyawan yang aktif dalam perilaku inovatif, seperti mencari solusi baru, mengusulkan perbaikan, atau berpartisipasi dalam proyek-proyek inovasi, cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Mereka merasa lebih terhubung dengan tujuan dan visi organisasi, lebih antusias dalam menjalankan tugas-tugas mereka, dan merasa memiliki kontribusi yang berarti terhadap kesuksesan perusahaan (Putra & Mardikaningsih, 2020). Hasil serupa juga terdokumentasi dalam penelitian lain, seperti studi yang dilakukan oleh Arifin *et al.* (2021), Inam *et al.* (2021), dan Svensson *et al.* (2021). Penelitian-penelitian ini secara bersamaan menunjukkan bahwa perilaku inovatif yang diperlihatkan oleh karyawan berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang





bersemangat, kreatif, dan produktif. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, perilaku inovatif memungkinkan karyawan untuk merasa memiliki kendali dan otonomi lebih dalam pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan rasa pemahaman terhadap nilai yang mereka bawa ke organisasi (Ningwulan *et al.*, 2012; Baskoro *et al.*, 2021). Kedua, keterlibatan dalam inovasi dapat memberikan rasa pencapaian dan pengakuan, yang merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja (Darmawan, 2019). Ketiga, karyawan yang berpartisipasi dalam perilaku inovatif sering kali terlibat dalam pemecahan masalah dan eksperimen, yang memicu perkembangan keterampilan dan peningkatan self-efficacy. Secara keseluruhan, temuan-temuan ini mendukung pentingnya mendorong perilaku inovatif dalam lingkungan kerja sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Ini memberikan dasar yang kuat bagi organisasi untuk mempromosikan budaya inovasi yang inklusif dan mendukung, yang pada gilirannya dapat membantu meningkatkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan.

#### 4. KESIMPULAN

Studi ini menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja dipengaruhi secara nyata oleh penilaian kinerja, perilaku kepemimpinan dan perilaku inovatif. Melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana keterikatan kerja, penilaian kinerja, perilaku kepemimpinan dan perilaku inovatif yang saling terkait, diharapkan bahwa organisasi dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, dan sebagai akibatnya meningkatkan kinerja keseluruhan. Penelitian ini memiliki potensi untuk memberikan pandangan yang berharga bagi praktisi sumber daya manusia, manajer dan pemangku kepentingan lainnya yang tertarik dalam mengoptimalkan efektivitas organisasi mereka. Dalam penilaian kinerja yang berfokus pada keterlibatan kerja, penting bagi organisasi untuk tetap mengingat bahwa karyawan adalah aset berharga bagi organisasi. Dengan memberikan perhatian kepada aspek-aspek seperti pengakuan, pengembangan, dan komunikasi yang terbuka, organisasi dapat membantu memperkuat keterlibatan kerja. Dari sisi manajemen, langkah-langkah ini juga menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan berkelanjutan. Melalui pendekatan yang adil dan transparan dalam penilaian kinerja, organisasi membangun dasar yang kokoh untuk pertumbuhan bersama dan kesuksesan jangka panjang yang baik bagi karyawan maupun organisasi. Begitu juga dalam perjalanan menuju keterlibatan kerja yang kuat, peran kepemimpinan memiliki peranan krusial. Melalui perilaku yang inspiratif, penghargaan yang tulus, dan komunikasi yang terbuka, para pemimpin dapat membentuk lingkungan dimana karyawan merasa dihargai, diberdayakan dan termotivasi. Dengan memperhatikan kebutuhan dan aspirasi karyawan, serta memberikan peluang pengembangan dan keseimbangan, pemimpin menciptakan landasan bagi keterikatan yang mendalam dan berkelanjutan. Oleh karena itu, kesadaran dan komitmen para pemimpin terhadap perilaku positif adalah kunci untuk membangun tim yang berdedikasi dan berhasil serta organisasi yang makmur.

#### REFERENCES

- Afsar, B., Cheema, S., and Bin Saeed, B. (2018). Do Nurses Display Innovative Work Behavior When Their Values Match with Hospitals' Values? *Eur. J. Innovat. Management* 21, 157–171.
- Al Hakim, Y. R. & M. Hariani. (2021). The Influence of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment and Job Performance. *Journal of Science, Technology and Society*, 2(2), 19-24.
- Arifin, S. (2021). The Effect of Employability, and Organizational Climate on Employee Performance. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 33-42.
- Arifin, S. & M. Irfan. (2021). The Relationship of Achievement Motivation and Employee Satisfaction. *Journal of Science, Technology and Society*, 2(2), 1-6.
- Arifin, N., Tjahjono, H. K., Hartono, A., and Muafi, M. (2021). The Antecedent of Employee Engagement And Its Effect on Innovative Behavior: A Religiosity-Based Social Exchange Theory (SET) perspective. *J. Asian Fin.* 8, 313–0322.
- Baskoro, B. D., R. Mardikaningsih & E. A. Sinambela. (2021). Hubungan Kecerdasan Emosional, Tacit Knowledge Sharing, dan Perilaku Kerja Inovatif pada Pekerja Konstruksi di Jakarta. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 20(2), 157-172.
- Bass, B. M., & R.M. Stogdill. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
- Brown, M. E., L.K. Treviño, & D.A. Harrison. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E., and Kang, S. W. (2016). How Transformational Leadership Facilitates Innovative Behavior of Korean Workers: Examining Mediating and Moderating Processes. *Pers. Rev.* 45, 459–479.
- Crawford, E. R., B.L. Rich, B. Buckman, & J. Bergeron. (2014). The Antecedents and Drivers of Employee Engagement. *Employee Engagement in Theory and Practice*, 44(6), 57-81.
- Darmawan, D. (2016). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Sikap Profesionalisme terhadap Intensi Berwirausaha. *Management & Accounting Research Journal*, 1(1), 22-29.
- Darmawan, D. (2019). Pengaruh Interaksi Sosial, Keterlibatan Kerja dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 1-6.



- Darmawan, D. & R. Mardikaningsih. (2021). Studi Tentang Peran Kualitas Kehidupan Kerja, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(1), 89-98.
- Darmawan, D. (2022). Motivasi, Kemampuan, Pengalaman, Keterlibatan, Kedisiplinan Sebagai Faktor Internal Karyawan dan Pembentukan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(1), 18-29.
- De Jong, J., & D. Den Hartog. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Djazilan, M. S. & D. Darmawan. (2020). Effect of Compensation, Job Demand, Job Characteristics on Employee Retention. *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 1-8.
- Djazilan, M. S. & D. Darmawan. (2022). Komunikasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mengembangkan Motivasi dan Kinerja Guru. *Journal on Teacher Education*, 4(2), 1065-1077.
- Endres, G. M., & L. Mancheno-Smoak. (2008). The Human Resource Craze: Human Resources Improvement and Employee Engagement. *Organization Development Journal*, 26(1), 71-72.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555-578.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. (2020). Pengembangan Komitmen Organisasi melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 520-528.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih, D. Darmawan. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 119-126.
- Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Gani, A. (2022). The Influence of Perceptions of Organizational Support and Interpersonal Abilities on Employee Achievement Motivation. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(3), 1 – 4.
- Gupta, V., & S. Kumar. (2012). Impact of Performance Appraisal Justice on Employee Engagement: a study of Indian professionals. *Employee Relations*, 35(1), 61-78.
- Hariani, M. & D. S. Sigita. (2022). The Influence of Interpersonal Skills and Leadership Style on Employee Work Effectiveness. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 6 – 11.
- Hariani, M. & M. Irfan. (2022). The Influence of Leadership and Work Culture on Employee Work Loyalty. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 39-48.
- Inam, A., J. A. Ho, H. Zafar, U. Khan, A. A. Sheikh, & U. Najam. (2021). Fostering Creativity and Work Engagement Through Perceived Organizational Support: The Interactive Role of Stressors. *SAGE Open* 11, 215824402110469.
- Ireland, R. D., & M. A. Hitt. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The role of Strategic Leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43-57.
- Irfan, M. & Y. R. Al Hakim. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Job Satisfaction. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 25 – 30.
- Irfan, M. (2022). The Influence of Work Discipline, Work Motivation and Leadership Style on Employee Performance. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(1), 31–36.
- Jahroni, J., D. Darmawan., R. Mardikaningsih., & E. A. Sinambela. (2021). Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 4(2), 1389-1397.
- Jawahar, I. M. (2007). The Influence of Perceptions of Fairness on Performance appraisal reactions. *Journal of Labor Research*, 28, 735-754.
- Kong, H., N. Sun, & Q. Yan. (2016). New Generation, Psychological Empowerment. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage*, 28, 2553–2569.
- Lestari, U. P. & R. Mardikaningsih. (2020). Effect of Leadership Behavior and Work Climate on Employee Performance. *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 5-12.
- Liden, R. C., S.J. Wayne, C. Liao, & J.D. Meuser. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Mansoor, A., M. Farrukh, Y. Wu, & S. Abdul Wahab. (2020). Does Inclusive Leadership Incite Innovative Work Behavior. *Hum. Syst. Manage*, 40, 93–102.
- Mansoor, A., S. Abdul Wahab, & S. Jahan. (2021). Stimulation of innovative behavior through the inclusive leaders and engaged workers. *Bus. Theory Pract.* 22, 249–255.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2012). Studi Tentang Karakteristik Individu, Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi Untuk Membentuk Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- Mardikaningsih, R. (2016). Variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Management & Accounting Research Journal*, 1(1), 55-62.
- Mardikaningsih, R., & M. Hariani. (2020). Effect of Work Climate and Wages on Turnover Intention. *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 21-28.



- Mardikaningsih, R & M. Munir. (2021). Studi tentang Variabel Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Intensi Turnover. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 2 (1), 17-21.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2022). The Influence of Working Conditions and Employee Motivation on Job Performance. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 1-10.
- Mardikaningsih, R. & S. Arifin. (2022). Pengaruh Keterlibatan Karyawan dan Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Niat Turnover. *Jurnal Baruna Horizon*, 5 (1), 40-49.
- Munir, M., S. Arifin, D. Darmawan, F. Issalillah & R. K. Khayru. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 88-99.
- Ningwulan, E. P., D. Akhmal & D. Darmawan. (2012). Studi tentang Kesan Dukungan Organisasi dan Keseimbangan Kehidupan Kerja untuk Membentuk Perilaku Inovatif Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 103-116.
- Njoku, M. G. C. (2013). Leadership Strategies for Nigeria. *Management Strategies Journal*, 22(4), 57-62.
- Putra, A. R. & R. Mardikaningsih. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3 (1), 186-197.
- Putra, A. R., T. S. Anjanarko, D. Darmawan, J. Jahroni, S. Arifin & M. Munir. (2022). The Role of Remuneration, Leadership Behaviour, and Working Conditions on Job Satisfaction. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 61-74.
- Putra, A. R. & R. Mardikaningsih. (2022). Study on Employee Performance Reviewing from Leadership, Innovative Behavior and Work Engagement. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 4 – 10.
- Radjawane, L.E. & D. Darmawan. (2022). Construction Project Worker Satisfaction Reviewing from the Role of the Work Environment and Leadership. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 36-40.
- Razali, M. N. & D. Darmawan. (2006). Kepemimpinan dan Kepercayaan Diri: Kajian tentang Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Retnowati, E. & D. Darmawan. (2022). Efforts to Increase Employee Performance Through Quality of Work Life and Strengthening Self-Efficiency. *Journal of Science, Technology and Society*, 3(2), 8-14.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. González-Romá, & A.B. Bakker. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Selvarasu, A., & S.K. Sastry. (2014). A Study of Impact on Performance Appraisal on Employee's Engagement in an Organization. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(1), 10-22.
- Shuck, B., & A.M. Herd. (2012). Employee Engagement and Leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(2), 156-181.
- Soane, E., C. Truss, K. Alfes, A. Shantz, C. Rees, & M. Gatenby. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547.
- Spiegelaere, S. D., G.V. Gyes, & G.V Hootegem. (2012). Job Design and Innovative Work Behavior, *Management and Innovation*, 8(4), 5-20.
- Svensson, P., Jeong, S., Shuck, B., and Otto, M. (2021). Antecedents and Outcomes of Employee Engagement in Sport For Development. *Sport Manage. Rev.* 24, 673-696.
- Taylor, M. S., K.B. Tracy, M.K. Renard, J.K. Harrison, & S.J. Carroll. (1995). Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice. *Administrative Science Quarterly*, 495-523.
- Tuckey, M. R., A.B. Bakker, & M.F. Dollard. (2012). Empowering Leaders Optimize Working Conditions for Engagement: a multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15.
- Vogelgesang, G. R., H. Leroy, & B.J. Avolio. (2013). The Mediating Effects of Leader Integrity with Transparency in Communication and Work Engagement/Performance. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 405-413.