



Membangun Perilaku Inovatif di Tempat Kerja: Dampak Kepemimpinan Transformasional, *Work-Life Balance*, dan Budaya Kerja dengan *Employee Engagement* sebagai Moderasi

Roza Amelia^{1*}, Nikolas Fajar Wuryaningrat², Anita Maharani³

¹Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, bacayuk01@gmail.com

²Universitas Negeri Manado, Manado, Indonesia, nikolas.fajar@unima.ac.id

³Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia, anita.maharani@binus.edu

*Corresponding Author: bacayuk01@gmail.com

Abstract: This study aims to empirically examine the influence of transformational leadership, organizational culture, and work-life balance on workers' innovative behavior, with employee engagement as a moderating variable. Data were collected from 108 Indonesian workers employed by Japanese companies operating in West Java. The majority of respondents had more than five years of work experience. A quantitative approach was employed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) for hypothesis testing. The results indicate that transformational leadership ($\beta = 0.220$; $p = 0.001$), organizational culture ($\beta = 0.332$; $p = 0.000$), and work-life balance ($\beta = 0.365$; $p = 0.000$) have a positive and significant influence on workers' innovative behavior. Employee engagement also has a significant positive impact on innovative behavior ($\beta = 0.191$; $p = 0.016$). The moderation analysis reveals that employee engagement strengthens the relationships between transformational leadership, weaken the relationships between work-life balance with innovative behavior (partial moderation), and negatively moderates the relationship between organizational culture and innovative behavior (qualitative moderation). These findings underscore the importance of fostering innovation-supportive work environments through transformational leadership, conducive organizational culture, balanced work-life dynamics, and strong employee engagement.

Keywords: Transformational Leadership, Work Culture, Work-Life Balance, Employee Engagement, Innovative Behaviour

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan *work-life balance* terhadap perilaku inovatif pekerja, dengan *employee engagement* sebagai variabel pemoderasi. Data diperoleh dari 108 pekerja Indonesia yang bekerja di perusahaan Jepang yang beroperasi di wilayah Jawa Barat. Mayoritas responden memiliki pengalaman kerja lebih dari lima tahun. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,220$; $p = 0,001$), budaya kerja ($\beta = 0,332$; $p = 0,000$), dan *work-life*

balance ($\beta = 0,365$; $p = 0,000$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif pekerja. *Employee engagement* juga menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku inovatif ($\beta = 0,191$; $p = 0,016$). Uji moderasi mengindikasikan bahwa *employee engagement* memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, memperlemah pengaruh *work-life balance* terhadap perilaku inovatif (moderasi parsial), serta memoderasi secara negatif hubungan antara budaya kerja dan perilaku inovatif (moderasi kualitatif). Temuan ini menekankan pentingnya membangun lingkungan kerja yang mendukung inovasi melalui pendekatan kepemimpinan yang transformatif, budaya kerja yang kondusif, keseimbangan kehidupan kerja, dan keterlibatan emosional.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, *Work-Life Balance*, *Employee Engagement*, Perilaku Inovatif

PENDAHULUAN

Inovasi merupakan faktor kunci dalam menentukan kesuksesan perusahaan, organisasi, dan bahkan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Schumpeter (1942) dalam konsep "creative destruction" menyatakan bahwa inovasi mendorong efisiensi dengan menggantikan teknologi lama dan menciptakan peluang pasar baru, sehingga menjadi motor utama pertumbuhan ekonomi. Studi empiris pada perusahaan manufaktur di Bursa Efek Jakarta juga menunjukkan bahwa dalam kondisi persaingan tinggi, perusahaan dengan tingkat inovasi yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik (Hidayat & Sari, 2005). Selain itu, penelitian di enam negara Asia selama periode 2009–2017 menemukan bahwa investasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D) serta jumlah paten berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi (Suryanto et al., 2020). Lebih lanjut, strategi yang selaras dengan inovasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena perusahaan yang mampu merespons perubahan pasar dengan inovasi memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan kinerja bisnis (Santoso, 2023).

Daya saing inovasi sebuah negara menjadi penentu utama keberhasilan dalam menghadapi tantangan global. Berdasarkan laporan *Global Innovation Index (GII)* 2024 yang diterbitkan oleh WIPO, Indonesia menempati posisi ke-54 dari 132 negara. Posisi Indonesia yang stagnan bahkan menurun dibandingkan beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa potensi sumber daya manusia (SDM) Indonesia yang besar belum terkonversi menjadi kekuatan inovatif yang nyata.

Salah satu penyebab lemahnya daya saing inovasi Indonesia adalah rendahnya investasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D), yang hanya mencapai 0,28% dari PDB, jauh di bawah rata-rata negara OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) atau Organisasi untuk Pertumbuhan dan Kerja Sama Ekonomi, sebesar 2,5% (World Bank, 2023). Selain itu, kontribusi paten Indonesia hanya sekitar 0,02% dari total paten global (WIPO, 2023), memperlihatkan lemahnya komersialisasi hasil riset dan inovasi. Secara kualitatif, beberapa penelitian (Widodo et al., 2021; Rahmawati, 2022) menyimpulkan bahwa budaya kerja di banyak organisasi di Indonesia masih bersifat birokratis, tidak mendorong inovasi, serta minim kepemimpinan transformasional yang mampu membangun kreativitas tim.

Sementara itu, Jepang tampil sebagai negara dengan ekosistem inovasi yang sudah sangat mapan. Pada tabel 1.1, mengutip data dari Global Index Innovation, terlihat perbandingan peringkat antara Jepang dan Indonesia dari beberapa tahun terakhir, beserta analisa fokus inovasi dari masing-masing negara. Jepang sangat didukung oleh investasi R&D sebesar 3,4% dari PDB dan jumlah paten internasional yang mencapai 329.000 (WIPO, 2023). Selain itu, budaya kerja Jepang yang berlandaskan prinsip Kaizen dan kolaborasi erat antara

pemerintah, industri, dan perguruan tinggi melalui Triple Helix Model menjadi fondasi inovasi berkelanjutan (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995). Namun, saat ini Jepang tengah menghadapi tantangan besar berupa krisis populasi, dengan tingkat kelahiran terendah (1,26 pada 2023), dan diperkirakan akan kekurangan lebih dari 6 juta tenaga kerja pada 2040 (Nikkei Asia, 2023). Hal ini membuat Jepang semakin membuka peluang bagi tenaga kerja asing, termasuk dari Indonesia. Data dari Japan Immigration Services Agency (2024) menunjukkan bahwa pekerja Indonesia sudah menjadi salah satu kontributor terbesar dalam skema pekerja migran di Jepang, terutama pada sektor perawatan lansia, konstruksi, dan manufaktur.

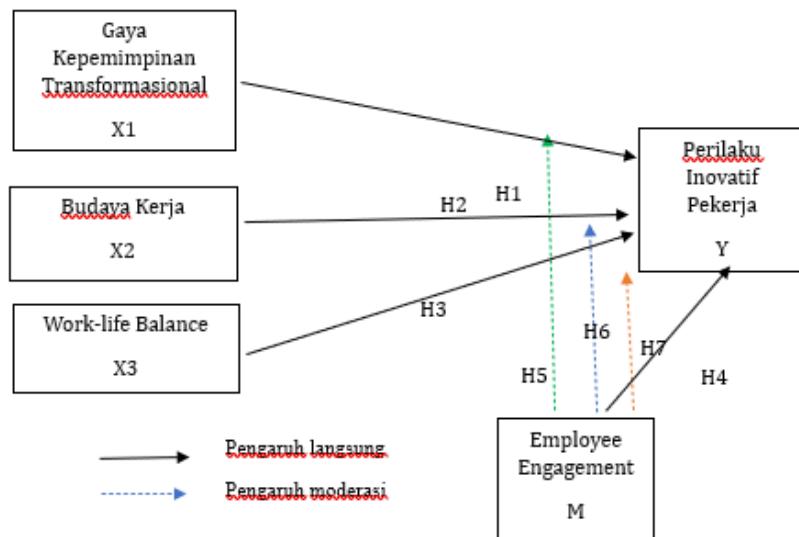
Kepemimpinan transformasional juga mendorong keterbukaan dalam komunikasi dan kolaborasi, yang memungkinkan munculnya ide-ide inovatif dari berbagai departemen atau tim (Amabile et al., 2004). Gaya kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan pencapaian inovasi organisasi melalui pengaruhnya pada perilaku inovatif pekerja. Menurut Afsar et al. (2019) pada penelitian yang dilakukan di sektor teknologi di Pakistan, menemukan bahwa pekerja lebih termotivasi untuk menciptakan ide baru ketika pemimpin mereka memberikan dukungan emosional dan mendorong visi yang jelas. Selain kepemimpinan, budaya kerja juga memainkan peran penting dalam mendukung inovasi. Hofstede (1980) menunjukkan bahwa budaya kerja di berbagai negara mempengaruhi cara pekerja merespon tantangan dan tekanan kerja. Perbedaan ini dapat menciptakan dampak yang unik terhadap keterlibatan dan perilaku inovatif pekerja (Schein, 2010). Budaya kerja yang kondusif dan inklusif dapat meningkatkan kreativitas, sementara budaya yang terlalu rigid dapat membatasi ruang inovasi (Deal & Kennedy, 2000). Ketika pekerja merasa bebas untuk berbagi perspektif mereka, ini menciptakan lingkungan yang subur bagi inovasi (Schein, 2010). Di Indonesia, Irawan et al. (2021) juga menemukan hubungan positif yang signifikan antara work-life balance dan inovasi pekerja di perusahaan rintisan teknologi. Para pekerja yang merasa kebutuhan pribadinya terpenuhi cenderung lebih kreatif dan berkontribusi secara inovatif kepada organisasi. Studi ini memberikan bukti bahwa fleksibilitas jam kerja dan kebijakan kerja jarak jauh dapat menjadi strategi efektif untuk mendukung inovasi.

Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Jonsdottir et al. (2019) di sektor layanan kesehatan di Eropa. Dalam organisasi dengan tingkat stres tinggi dan beban kerja berlebihan, work-life balance tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap inovasi. Pekerja di sektor ini lebih fokus pada penyelesaian tugas rutin dibandingkan mengembangkan ide-ide baru.

Lebih lanjut, dalam konteks perusahaan Jepang, yang sering kali memiliki budaya kerja dengan jam kerja panjang, tantangan dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan menjadi hambatan untuk inovasi. Sebuah penelitian oleh Yamamoto dan Nishimura (2020) menemukan bahwa dalam perusahaan yang tidak memberikan fleksibilitas kerja, dampak work-life balance terhadap inovasi hampir tidak terlihat. Penelitian menunjukkan bahwa work-life balance yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan pekerja (Greenhaus et al., 2003). Keseimbangan ini memiliki dampak pada employee engagement, yang pada akhirnya memengaruhi perilaku inovatif dan produktivitas pekerja

Fenomena ini menciptakan peluang besar bagi Indonesia. Namun, tantangannya adalah kesiapan SDM Indonesia untuk mengisi kebutuhan tenaga kerja Jepang yang kini tidak hanya menuntut keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan inovasi, pemecahan masalah, dan kepemimpinan. Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian yang ada, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, work-life balance yang dimoderasi oleh employee engagement, apakah dengan adalanya employee engagement ini akan memperkuat, memperlemah atau tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif pekerja kewarganegaraan Indonesia yang bekerja di perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia yang diwakili dengan Jawa Barat sebagai daerah dengan sebaran Perusahaan Jepang terbesar, sebanyak 691 perusahaan dan akan berfokus di kawasan industri MM 2100 di daerah Cibitung, Kabupaten Bekasi. Fokus

perusahaan Jepang di sini adalah perusahaan yang kepemilikan saham terbesarnya oleh pihak Jepang (sumber: KADIN dan JETRO), sehingga diharapkan dapat terlihat perbedaan dari sisi manajerial dan dari sisi variabel yang akan diteliti.



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan analisis kausalitas. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan work-life balance sedangkan variabel dependennya yaitu perilaku inovasi, Variabel employee engagement menjadi variabel moderasi dalam penelitian ini. Variabel moderasi adalah variabel yang memengaruhi arah dan/atau kekuatan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. (Baron dan Kenny, 1986).

Penelitian ini menggunakan pendekatan non-probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk menjadi sampel. Teknik ini dipilih karena keterbatasan akses peneliti terhadap seluruh populasi pekerja di perusahaan Jepang yang beroperasi di Jawa Barat, serta karena populasi target memiliki karakteristik tertentu yang sulit dijangkau secara acak.

Menurut Sugiyono (2017), non-probability sampling cocok digunakan ketika peneliti memiliki keterbatasan dalam memperoleh data populasi secara menyeluruh atau ketika penelitian bersifat eksploratif dan tidak bertujuan melakukan generalisasi statistik terhadap populasi.

Jenis teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Kriteria tersebut meliputi: (1) Responden bekerja di perusahaan Jepang yang beroperasi di wilayah Jawa Barat, (2) Berstatus sebagai pekerja tetap, dan memiliki masa kerja minimal dua tahun di perusahaan tersebut

Pemilihan purposive sampling didasarkan pada pendapat Creswell (2014), yang menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif maupun kuantitatif, purposive sampling digunakan ketika peneliti ingin memilih partisipan yang secara khusus memiliki pengalaman atau karakteristik tertentu yang relevan dengan fokus penelitian.

Dalam penelitian ini, unit analisis adalah individu, yakni pekerja tetap berkewarganegaraan Indonesia, yang telah bekerja minimal dua tahun di perusahaan Jepang yang beroperasi di wilayah Jawa Barat, khususnya Kawasan MM 2100, kabupaten Bekasi, sebanyak 108 responden. Pemilihan individu sebagai unit analisis didasarkan pada tujuan

utama penelitian, yaitu mengeksplorasi dan menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, work-life balance, employee engagement (sebagai variabel moderasi), dan perilaku inovatif berdasarkan persepsi dan pengalaman pribadi setiap responden. Penelitian yang menggunakan kuesioner untuk mengukur sikap, persepsi, atau perilaku, sebagaimana dikemukakan oleh Neuman (2014), sangat tepat menggunakan individu sebagai unit analisis, karena data dikumpulkan langsung dari respons subjektif individu terhadap pertanyaan-pertanyaan yang merepresentasikan konstruk yang diteliti.

PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali dan Latan (2015), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. PLS diciptakan untuk mengatasi masalah yang ditimbulkan oleh SEM berbasis kovarian yang menuntut sampel dalam jumlah besar, data harus memenuhi berbagai asumsi parametrik, indikator konstruk harus berbentuk refleksif, dan skala pengukuran harus continuous. PLS ini bersifat lebih longgar namun powerful dan tidak mensyaratkan berbagai asumsi. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerful (Ghazali & Latan, 2015) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya data tidak harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar.

Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data pada Tabel 1, dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (54,63%). Kemudian berdasarkan masa kerja, responden dengan masa kerja lebih dari 5 tahun memiliki persentase tertinggi (54,63%). Masa kerja tersebut termasuk ke dalam masa kerja yang sudah dapat menganalisa dan menilai dengan lebih objektif. Untuk Pendidikan terakhir mayoritas pekerja berpendidikan S1 (51,11%).

Selanjutnya ukuran umum untuk menetapkan validitas konvergen pada tingkat konstruk adalah rata-rata varians diekstraksi (AVE). Nilai AVE yang direkomendasikan adalah $> 0,5$. Nilai AVE 0,50 atau lebih tinggi menunjukkan bahwa, rata-rata, konstruk menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya. Berdasarkan hasil pengujian AVE pada Tabel 2 dapat diketahui bahwa semua konstruk atau variabel memiliki nilai AVE $> 0,5$. Oleh karena itu semua variabel telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Dari Tabel 2 juga terlihat semua variabel memiliki nilai CA dan CR $> 0,7$. Menurut Hair et al. (2019), nilai Cronbach's alpha dan composite reliability yang baik seharusnya melebihi 0,70 agar dapat dikategorikan sebagai reliabel. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan mampu mengukur masing-masing variabel secara konsisten.

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 3, terlihat bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku inovatif pekerja (0,376), begitu juga dengan work-life balance yang memiliki pengaruh kuat dengan nilai f^2 sebesar 0,415. Akan tetapi ketika berinteraksi dengan variabel employee engagement pengaruhnya terhadap perilaku inovatif pekerja menjadi lemah. Selanjutnya gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh sedang (0,170) terhadap perilaku inovatif pekerja dan pengaruh menjadi lemah ketika berinteraksi dengan employee engagement dengan nilai f^2 sebesar 0,087.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Demografi

Karakteristik	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	59	54,63
	Perempuan	49	45,37

Total	108	100	
Masa Kerja	2-5 tahun	33	30,56
	Lebih dari 5 tahun	59	54,63
	Pernah bekerja lebih dari 2 tahun di perusahaan Jepang (saat ini sudah tidak bekerja/ tidak diperusahaan Jepang lagi)	16	14,81
Total	108	100	
Pendidikan Terakhir	SMA/ sederajat	15	
	D3	14	
	S1	69	
	S2	10	
Total	108	100	

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 2. Hasil Perhitungan Konstruk Reliabilitas

Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,945	0,948	0,625
Budaya Kerja	0,955	0,956	0,596
Work-life Balance	0,927	0,930	0,604
Employee Engagement	0,949	0,956	0,708
Perilaku Inovatif	0,923	0,925	0,650

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 3. Hasil Perhitungan F- square

Hubungan antar variabel	f ²	Kategori
Gaya kepemimpinan transformasional → Perilaku inovatif	0,170	Sedang
Budaya kerja → Perilaku inovatif	0,376	Kuat
Work-life balance → Perilaku inovatif	0,415	Kuat
Employee engagement → Perilaku inovatif	0,147	Lemah
Gaya kepemimpinan transformasional x Employee engagement → Perilaku inovatif	0,087	Lemah
Budaya kerja x Employee engagement → Perilaku inovatif	0,517	Kuat
Work-life balance x Employee engagement → Perilaku inovatif	0,127	Lemah

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 4. Hasil Perhitungan Model Struktural

Indikator	Nilai
R-square	0,838
R- square adjusted	0,826
Q- square	0,804
RMSE	0,454
MAE	0,358
Saturated Model	0,066
Estimated Model	0,066

Sumber: Data diolah (2025)

Pada Tabel 4 hasil perhitungan model struktural nilai *R-square adjusted* sebesar 0,826 menunjukkan bahwa sebesar 82,6% variasi dalam perilaku inovatif pekerja dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, *work-life balance*, serta *employee engagement* sebagai variabel moderasi. Hal ini mencerminkan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediktif yang sangat kuat, sedangkan sisanya sebesar 17,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model juga diperoleh nilai SRMR sebesar 0,066 baik

untuk *saturated model* maupun *estimated model*. Nilai ini berada di bawah ambang batas 0,08 sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2019), yang menunjukkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki tingkat kecocokan (*model fit*) yang baik. Berdasarkan Tabel 4 juga terlihat nilai $Q^2_{predict}$ sebesar 0,804 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik terhadap variabel perilaku inovatif pekerja. Nilai ini jauh di atas ambang minimum 0,35 yang menurut Hair et al. (2019) mengindikasikan prediksi yang kuat. Selain itu, nilai *Root Mean Square Error (RMSE)* sebesar 0,454 dan *Mean Absolute Error (MAE)* sebesar 0,358 menunjukkan tingkat kesalahan prediksi yang relatif rendah, sehingga dapat disimpulkan bahwa model tidak hanya mampu menjelaskan variasi data secara signifikan, tetapi juga memiliki akurasi prediksi yang tinggi terhadap perilaku inovatif pekerja Indonesia di Perusahaan Jepang.

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dirangkum pada Tabel 5 dan ditunjukkan pada Gambar 2, terhadap 108 responden yang bekerja di perusahaan Jepang di Indonesia, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung Work-Life Balance, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Kerja terhadap Perilaku Inovatif Pekerja, serta untuk menguji pengaruh tidak langsung dari peran Employee Engagement sebagai variabel moderasi. Kesimpulan dari masing-masing temuan adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif pekerja, dengan nilai path coefficient sebesar 0,220, t-statistic sebesar 3,362, dan p-value sebesar 0,016. Nilai path coefficient (0,220) menunjukkan arah hubungan yang positif. Ini berarti bahwa peningkatan dalam gaya kepemimpinan transformasional akan diikuti oleh peningkatan dalam perilaku inovatif pekerja. Besarnya pengaruh sebesar 0,220 dapat dikategorikan sebagai pengaruh rendah hingga sedang, namun signifikan secara statistik. Nilai t-statistic 3,362 jauh melebihi nilai ambang batas 1,96 untuk taraf signifikansi 5%, sedangkan nilai p-value sebesar $0,016 < 0,05$, sehingga hipotesis dinyatakan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran yang penting dalam mendorong munculnya perilaku inovatif di kalangan pekerja. Secara teoretis, temuan ini konsisten dengan teori kepemimpinan transformasional yang pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass dan Avolio (1994). Dalam kerangka ini, kepemimpinan transformasional dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahan untuk mencapai potensi terbaik mereka serta mendorong mereka untuk berpikir kreatif dan inovatif. Temuan ini diperkuat oleh berbagai kajian empiris terdahulu. Gumusluoglu dan Ilsev (2009) dalam penelitiannya terhadap 163 manajer dan pekerja di berbagai sektor menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap perilaku inovatif pekerja, terutama ketika didukung oleh struktur organisasi yang terbuka dan adanya dukungan inovasi dari atasan. Selanjutnya, penelitian oleh Pieterse et al. (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan inovasi secara langsung, tetapi juga memperkuat *psychological empowerment* yang menjadi mediator bagi perilaku inovatif. Dengan demikian, pemimpin transformasional tidak hanya bertindak sebagai pemberi instruksi, tetapi sebagai fasilitator dan pemberi makna kerja yang memberdayakan bawahan untuk berpikir dan bertindak inovatif.
2. Analisis menunjukkan bahwa *budaya kerja* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *perilaku inovatif* pekerja dengan path coefficient sebesar 0,332; t-statistic 3,953; dan p-value 0,000. Nilai-nilai ini menunjukkan hubungan kausal yang kuat dan signifikan secara statistik. Budaya kerja dalam konteks perusahaan Jepang dikenal dengan prinsip *kaizen*, disiplin tinggi, kerja tim, dan orientasi jangka panjang (Liker, 2004). Budaya kerja yang kuat memberikan kerangka nilai yang membentuk perilaku dan pola pikir pekerja. Hofstede

- (2001) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan toleransi terhadap kegagalan dapat mendorong inovasi. Dalam studi ini, mayoritas responden adalah pekerja berpengalaman (lebih dari 5 tahun = 54,63%) dan berpendidikan tinggi (S1 dan S2 = 73,15%), yang menandakan bahwa mereka sudah terinternalisasi dengan nilai-nilai budaya organisasi. Hal ini memungkinkan budaya kerja positif menjadi pendorong utama dalam menstimulasi pemikiran kreatif dan perilaku inovatif. Dukungan empiris diperoleh dari penelitian Martins dan Terblanche (2003) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang terbuka terhadap perbedaan ide dan menekankan proses pembelajaran secara berkelanjutan akan menciptakan perilaku inovatif yang lebih tinggi. Studi oleh Hartmann (2006) dalam konteks manufaktur Jepang juga menekankan bahwa budaya kerja yang adaptif dan terbuka terhadap pembelajaran dari kesalahan sangat penting dalam meningkatkan inovasi.
3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *work-life balance* (WLB) berpengaruh positif signifikan terhadap *perilaku inovatif* pekerja (path coefficient = 0,365; t-statistic = 5,208; p-value = 0,000). Nilai $p < 0,05$ dan $t > 1,96$ menandakan bahwa hipotesis diterima secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%. Temuan ini memperkuat teori *Conservation of Resources (COR)* dari Hobfoll (1989), yang menyatakan bahwa individu akan berusaha mempertahankan dan mengelola sumber daya pribadi seperti waktu dan energi. Ketika keseimbangan kehidupan kerja tercapai, individu memiliki kapasitas kognitif dan emosional lebih besar untuk berinovasi. Secara demografis, mayoritas responden adalah laki-laki (54,63%), memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun (54,63%), dan berpendidikan S1 (63,89%), yang menunjukkan bahwa populasi ini cukup matang dari sisi pengalaman kerja dan pendidikan. Keseimbangan kerja-kehidupan berperan penting bagi kelompok ini dalam menciptakan ruang mental untuk berpikir kreatif dan menghasilkan solusi baru dalam pekerjaan. Penelitian ini didukung oleh temuan dari Haar et al. (2014), yang menyatakan bahwa work-life balance berhubungan positif dengan produktivitas dan inovasi. Selain itu, penelitian oleh Darvishmotevali dan Ali (2020) menemukan bahwa pekerja dengan WLB yang baik lebih mampu menghasilkan ide-ide baru karena memiliki keseimbangan emosional dan motivasi intrinsik yang stabil. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penciptaan kebijakan work-life balance di perusahaan Jepang di Indonesia bukan hanya berkontribusi terhadap kesejahteraan pekerja, tetapi juga menjadi katalis dalam meningkatkan kapabilitas inovatif mereka.
4. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif pekerja dengan path coefficient 0,191; t-statistic 2,412; dan p-value 0,016. Meskipun pengaruhnya lebih rendah dibandingkan variabel lainnya, namun tetap signifikan secara statistik ($p < 0,05$), menandakan bahwa keterlibatan pekerja memiliki peran penting dalam memengaruhi inovasi di tempat kerja. Teori *Job Demands-Resources (JD-R)* dari Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa ketika organisasi menyediakan sumber daya pekerjaan seperti dukungan manajerial dan otonomi kerja, maka keterlibatan pekerja akan meningkat, yang pada gilirannya akan mendorong perilaku inovatif. Komposisi responden yang mayoritas telah bekerja lebih dari 5 tahun (54,63%) dan memiliki tingkat pendidikan S1–S2 (73,15%) menunjukkan bahwa mereka memiliki pemahaman mendalam terhadap organisasi, yang dapat memperkuat *engagement* dan memfasilitasi inovasi. Pekerja yang engaged merasa pekerjaannya bermakna, penuh energi, dan terdorong untuk berkontribusi melebihi harapan, termasuk dalam menciptakan ide-ide baru. Penelitian oleh Hakanen dan Roodt (2010) serta Kahn (1990) menunjukkan bahwa employee engagement merupakan prediktor penting bagi kreativitas dan perilaku inovatif. Individu yang secara emosional dan kognitif terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung lebih banyak mencurahkan ide, waktu, dan usaha untuk inovasi. Maka, keterlibatan emosional dan kognitif pekerja yang tinggi menjadi faktor penting dalam menunjang

keberlangsungan inovasi di perusahaan Jepang, terutama dalam konteks budaya kerja yang mengedepankan loyalitas dan dedikasi tinggi.

Selanjutnya adalah pengujian hipotesis moderasi hasil bootstrapping PLS. Analisis pengaruh tidak langsung atau moderasi berguna untuk menguji apakah suatu variabel dapat memoderasi hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Ghazali (2017) moderasi dapat dibagi berdasarkan sifat interaksinya, yaitu moderasi kuantitatif (parsial) dan kualitatif (murni). Hasil dari pengujian pengaruh tidak langsung yang dipengaruhi variabel moderasi, yaitu:

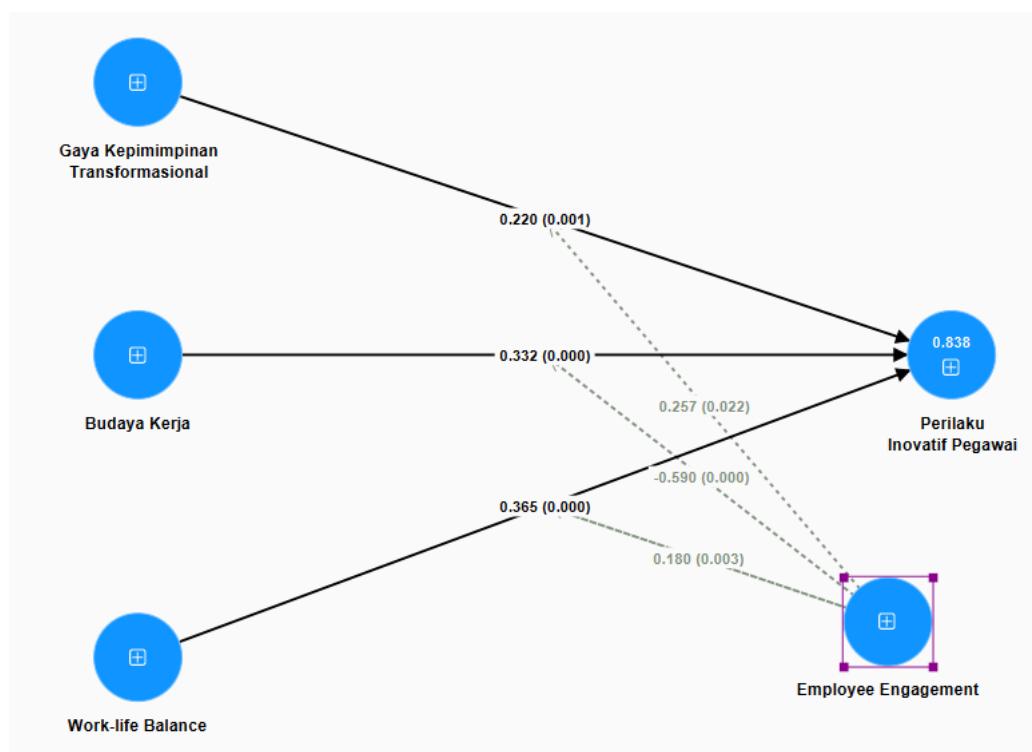
1. Nilai path coefficient sebesar 0,257, t-statistic 2,291, dan p-value 0,022 menunjukkan bahwa employee engagement secara signifikan memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif. Efek interaksi ini signifikan karena $t > 1,96$ dan $p < 0,05$.

Kepemimpinan transformasional dikenal mampu menginspirasi pekerja untuk mencapai hasil yang melampaui ekspektasi (Bass & Avolio, 1995). Pemimpin yang visioner dan suportif menciptakan atmosfer psikologis yang kondusif bagi inovasi (Jung, Chow, & Wu, 2003). Ketika employee engagement tinggi, pekerja tidak hanya mengikuti arahan pemimpin, tetapi juga secara aktif mengeksplorasi ide-ide baru. Mereka lebih termotivasi untuk melakukan perubahan positif karena merasa terhubung secara emosional dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi (Schaufeli & Bakker, 2004). Dengan mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang cukup lama dan keterpaparan pada budaya organisasi Jepang, keterlibatan emosional (engagement) terhadap perusahaan menjadi krusial. Pemimpin transformasional menginisiasi pemberian apresiasi, memberikan contoh dan memotivasi pekerja untuk ikut aktif memberikan ide-ide perbaikan bahkan pada hal kecil mulai dari level paling bawah seperti operator, hingga level manajerial. Gaya kepemimpinan transformasional menjadi lebih efektif ketika didukung oleh keterlibatan pekerja yang tinggi.

2. Nilai path coefficient sebesar -0,590, t-statistic 5,431, dan p-value 0,000 menunjukkan bahwa employee engagement memoderasi hubungan antara budaya kerja dan perilaku inovatif secara signifikan, tetapi arah hubungannya negatif. Artinya, ketika employee engagement tinggi, pengaruh budaya kerja terhadap inovasi justru melemah. Budaya kerja dalam perusahaan Jepang seringkali ditandai dengan nilai-nilai kolektivitas, loyalitas, hierarki, dan kehati-hatian (Hofstede, 2001). Nilai-nilai ini, meskipun dapat menciptakan stabilitas, terkadang membatasi ruang untuk eksperimen dan pengambilan risiko—komponen penting dari inovasi (Takeuchi et al., 2007). Employee engagement yang tinggi dalam konteks budaya kerja yang sangat terstruktur dan normatif bisa menciptakan loyalitas yang pasif (passive loyalty). Pekerja yang sangat engaged bisa jadi terlalu setia dengan aturan dan prosedur, sehingga menghambat perilaku inovatif (Wiener, 1988). Hal ini menjelaskan koefisien negatif dalam moderasi ini. Mayoritas responden berpengalaman di perusahaan Jepang dan memiliki latar belakang pendidikan tinggi. Paparan terhadap nilai-nilai budaya kerja Jepang bisa jadi membentuk pola pikir konservatif. Ketika mereka sangat engaged, mereka cenderung mematuhi sistem ketimbang menantangnya dengan ide-ide baru. Hal ini lebih mengarah kepada psikologi pekerja secara individu, pekerja dengan keterikatan tinggi, lebih cenderung merasa aman, telah bekerja sesuai aturan atau sistem (SOP) perusahaan, dan merasa tidak ada yang perlu diperbaiki, sehingga mereka cenderung lebih hati-hati, tidak berani atau cenderung takut untuk memberikan ide-ide baru yang terkadang tidak sesuai dengan aturan atau sistem yang telah ditetapkan.

3. Nilai path coefficient sebesar 0,180, t-statistic 2,936, dan p-value 0,003 menunjukkan bahwa employee engagement secara signifikan memoderasi hubungan antara work-life balance (WLB) dan perilaku inovatif pekerja. Karena nilai $t > 1,96$ dan $p < 0,05$, maka efek interaksi

ini dinyatakan signifikan secara statistik. Work-life balance telah dikenal sebagai faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung inovasi (Greenhaus & Allen, 2011). Walaupun ketika individu merasa seimbang antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung menunjukkan kreativitas dan keterlibatan yang lebih tinggi (Kalliath & Brough, 2008). Hanya saja jika dilihat dari path coefficient pengaruh langsung, keberadaan moderasi dari employee engagement menurunkan nilai pengaruh sebesar 50,63%. Ini berarti variable employee engagement lebih baik tidak diikutsertakan anatar hubungan work-life balance dan perilaku inovatif ini. Hal ini dapat terjadi karena beberapa alasan diantaranya, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 5 tahun (54,63%) dan berpendidikan S1 (63,89%). Hal ini menunjukkan bahwa mereka berada dalam tahap karier yang relatif matang dan mampu mengelola work-life balance secara mandiri. Hal ini menyebabkan pergerakan kelompok pekerja yang merasa aman, memiliki keseimbangan hidup dan kerja, dan merasa tidak perlu bersusah payah untuk berpikir memunculkan ide-ide atau terobosan inovasi baru. Nilai yang melemah jika dibandingkan dengan pengaruh langsung yang berarti peran employee engagement sebenarnya masih ada, hal ini dapat disebabkan adanya pergerakan individu pekerja yang merasa masih perlu untuk memperbaiki jenjang karir, dan masih memiliki keinginan untuk terus belajar hal baru. Banyak perusahaan Jepang yang mengirimkan pekerja yang ada di Indonesia untuk belajar langsung di perusahaan induk yang ada di Jepang, pada kelompok ini memungkinkan mereka tidak hanya menikmati keseimbangan kerja-hidup, tetapi juga berkontribusi lebih inovatif di tempat kerja.



Gambar 2. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 5. Rangkuman Hasil Hipotesis

Hipotesis	Hubungan antar variabel	Path Coeff.	T-statistic	p-values	Informasi
H1	Gaya kepemimpinan transformasional → Perilaku inovatif	0,220	3,362	0,001	Diterima

H2	Budaya kerja → Perilaku inovatif	0,332	3,953	0,000	Diterima
H3	Work-life balance → Perilaku inovatif	0,365	5,208	0,000	Diterima
H4	Employee engagement → Perilaku inovatif	0,191	2,412	0,016	Diterima
H5	Gaya kepemimpinan transformasional x Employee engagement → Perilaku inovatif	0,257	2,291	0,022	Diterima, Moderasi parsial
H6	Budaya kerja x Employee engagement → Perilaku inovatif	-0,590	5,431	0,000	Diterima, Moderasi kualitatif
H7	Work-life balance x Employee engagement → Perilaku inovatif	0,180	2,936	0,003	Diterima, Moderasi parsial

Sumber: Data diolah (2025)

KESIMPULAN

Penelitian ini secara menyeluruh telah mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan work-life balance terhadap perilaku inovatif pekerja pada perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia, dengan employee engagement sebagai variabel mediasi maupun moderasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif, baik secara langsung maupun tidak langsung, meskipun kekuatan dan arah pengaruhnya bervariasi. Temuan ini memperkuat teori-teori sebelumnya mengenai pentingnya aspek kepemimpinan yang transformatif, budaya kerja yang kondusif, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dalam mendukung lahirnya inovasi di lingkungan kerja (Bass & Riggio, 2006; Greenhaus & Allen, 2011).

Secara khusus, employee engagement terbukti memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dan moderasi dalam memperkuat maupun melemahkan hubungan antar variabel. Temuan ini mendukung pandangan bahwa keterlibatan pekerja bukan sekadar konsekuensi dari lingkungan kerja yang positif, tetapi juga berfungsi sebagai katalisator bagi terwujudnya perilaku inovatif (Schaufeli et al., 2002). Keterlibatan yang tinggi menciptakan energi psikologis dan afeksi positif yang mendorong pekerja untuk berpikir kreatif, mengambil inisiatif, dan memberikan kontribusi di luar peran formal mereka.

Dengan mempertimbangkan konteks organisasi Jepang yang cenderung memiliki struktur kerja yang formal, hirarkis, dan berorientasi proses, hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana faktor internal organisasi dapat dikelola agar tetap selaras dengan aspirasi pekerja Indonesia yang semakin menuntut keseimbangan hidup, pengakuan terhadap kontribusi, dan kesempatan berinovasi. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya pendekatan kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia yang adaptif terhadap dinamika lintas budaya dan generasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur ilmiah dalam bidang manajemen inovasi dan perilaku organisasi, tetapi juga memberikan implikasi praktis yang relevan bagi perusahaan Jepang di Indonesia dalam merancang strategi manajerial dan kebijakan SDM yang lebih inovatif, humanistik, dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan untuk pengembangan model manajemen yang mampu menjembatani nilai-nilai korporasi Jepang dengan ekspektasi pekerja lokal dalam menciptakan kinerja organisasi yang unggul melalui inovasi.

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan bagi pihak manajemen perusahaan Jepang di Indonesia, serta untuk penelitian lanjutan:

1. Saran Praktis

- Mengembangkan kepemimpinan transformasional perusahaan disarankan untuk memberikan pelatihan kepemimpinan yang menekankan visi, inspirasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual agar para pemimpin dapat menciptakan iklim kerja yang mendorong inovasi.
- Memfasilitasi penyampaian ide-ide baru dengan memberi wadah mulai dari level bawah hingga level manajerial, dan menyusun sistem perbaikan yang terkontrol dan transparan
- Memperkuat budaya inovatif, bukan sekadar budaya disiplin budaya kerja perusahaan jepang cenderung hierarkis dan konservatif. oleh karena itu, perlu upaya untuk menyeimbangkan nilai-nilai ketertiban dengan fleksibilitas, keterbukaan terhadap ide baru, dan toleransi terhadap kegagalan dalam proses inovasi.
- Meningkatkan program work-life balance secara strategis perusahaan sebaiknya mengembangkan program-program keseimbangan kerja seperti jam kerja fleksibel, cuti tahunan yang terstruktur, dan dukungan psikologis untuk meningkatkan kualitas hidup pekerja. hal ini secara langsung dan tidak langsung meningkatkan inovasi melalui peningkatan employee engagement.
- Mengelola employee engagement secara kontekstual keterlibatan pekerja sebaiknya ditumbuhkan secara sehat dan kontekstual. terlalu tinggi keterlibatan tanpa ruang untuk berekspresi bisa menyebabkan pekerja justru tidak kritis terhadap budaya kerja yang membatasi inovasi.

2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

- Menambahkan variabel lain seperti psychological safety atau organizational learning untuk memperkaya model, penelitian berikutnya dapat memasukkan variabel seperti keamanan psikologis, struktur organisasi, atau budaya inovasi sebagai prediktor perilaku inovatif.
- Menggunakan pendekatan kualitatif atau mixed method mengingat budaya kerja perusahaan jepang memiliki nuansa yang sangat kontekstual, pendekatan kualitatif atau gabungan bisa memberikan wawasan yang lebih dalam terkait mekanisme moderasi dan moderasi.
- Meneliti pada konteks industri berbeda atau level jabatan tertentu responden dalam penelitian ini berasal dari berbagai level jabatan dan departemen. penelitian lanjutan bisa fokus pada kelompok manajer, staf r&d, atau teknisi untuk melihat perbedaan dinamika inovasi antar level jabatan.

REFERENSI

- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2002). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403.
<https://doi.org/10.2307/3094853>
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25.
<https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631648>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155–185. <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Work-life balance and psychological well-being in the hospitality industry: A moderating role of locus of control. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102633. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102633>
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). *Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264–277. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x>
- Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hartmann, E. A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159–172. <https://doi.org/10.1108/14714170610713991>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2015-0534>
- Kuroda, Y., & Yamamoto, H. (2018). Japanese-style human resource management in Asia: Adaptation to local environments and implications for employee engagement. *Asian Business & Management*, 17(3), 195–217. <https://doi.org/10.1057/s41291-018-0031-4>
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623. <https://doi.org/10.1002/job.650>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069–1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>