

**SURAT PERJANJIAN  
PELAKSANAAN BANTUAN PENELITIAN (SP2BP)  
UNIVERSITAS PARAMADINA  
TAHUN 2023  
No: SP-004/RS/UPM/IV/23**

Pada hari ini, **Senin tanggal sepuluh bulan April tahun dua ribu dua puluh tiga (10/04/2023)**, kami yang bertanda tangan di bawah ini:

**Dr Sunaryo.**, Direktur Lembaga Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat (LPPM), mewakili Universitas Paramadina yang berkedudukan di Jl. Gatot Subroto Kav. 97, Mampang, Jakarta 12790 untuk selanjutnya disebut **PIHAK PERTAMA**;

**Dr. Ahmad Azmy, SE., MM** Dosen Tetap Universitas Paramadina, untuk selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**;

PIHAK PERTAMA dan PIHAK KEDUA secara bersama-sama bersepakat mengikatkan diri dalam SP2BP dengan ketentuan dan syarat-syarat yang diatur dalam pasal-pasal berikut:

**PASAL 1**

PIHAK PERTAMA memberikan tugas kepada PIHAK KEDUA untuk melaksanakan pengabdian masyarakat yang telah disetujui dan didanai oleh Universitas Paramadina dengan judul "**Peran Perilaku Kerja Inovatif sebagai Mediasi Kinerja Karyawan dan Organisasi dari Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Iklim Organisasi**".

**PASAL 2**

1. PIHAK KEDUA menerima dana untuk kegiatan sebagaimana dimaksud Pasal 1 sebesar **Rp 11.200.000** (sebelas juta dua ratus ribu rupiah) yang dibebankan kepada Direktorat Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Paramadina.
2. Dana yang diberikan digunakan untuk keperluan kegiatan pengabdian masyarakat sesuai dengan Berita Acara Penilaian Proposal Penelitian tanggal 21 Maret 2023.
3. Tahapan pembayaran dana penelitian PIHAK KEDUA dirinci sebagai berikut.
  - a. Termin pertama sebesar 70% (tujuh puluh persen) dari keseluruhan dana pengabdian masyarakat yaitu sejumlah **Rp 7.840.000** (tujuh juta delapan ratus empat puluh ribu rupiah) dengan rincian sebagai berikut.
  - b. Termin kedua sebesar 30% (tiga puluh persen) dari keseluruhan dana pengabdian masyarakat yaitu sejumlah **Rp 3.360.000** (tiga juta tiga ratus enam puluh ribu rupiah) dibayarkan 9 (sembilan) hari kalender setelah:
    - Hasil penelitian PIHAK KEDUA disetujui dan disahkan oleh Dewan Pembina Penelitian (DPP);
    - Laporan pertanggungjawaban (LPJ) dana penelitian PIHAK KEDUA disetujui dan disahkan oleh KU.

4. Dana penelitian yang diajukan telah termasuk pajak-pajak terkait.
5. Dana penelitian tidak diperkenankan untuk membayar honorarium peneliti.  
Dana penelitian akan disetor atau ditransfer ke rekening bank milik dosen yaitu

Nomor Rekening : 1010010751640  
Nama Rekening : Ahmad Azmy  
Nama Bank : Bank Mandiri  
Alamat Bank : KCP Pondok Indah Jakarta  
NPWP : 68.276.111.9-016.000

#### PASAL 3

1. Dana penelitian PIHAK KEDUA dibayarkan oleh KU atas dasar permintaan PIHAK PERTAMA secara bertahap sesuai kemajuan pelaksanaan penelitian.
2. Penilaian kemajuan pelaksanaan penelitian sebagaimana dimaksud pada Ayat 1 dilakukan oleh PIHAK KEDUA dengan berpedoman kepada prinsip-prinsip dan/atau kaidah penelitian.
3. Perubahan-perubahan terhadap susunan tim penelitian dan substansi pelaksanaan penelitian dapat dibenarkan apabila telah mendapat persetujuan tertulis dari PIHAK PERTAMA.

#### PASAL 4

1. PIHAK KEDUA wajib menyelesaikan tugas sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 dan menyerahkan laporan hasil pengabdian masyarakat sesuai **Panduan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat tahun 2021** selambat-lambatnya 6 (enam) bulan setelah penandatanganan SP2BP ini yaitu **30 Oktober 2023**.
2. Kelalaian atas kewajiban sebagaimana dimaksud pada Ayat 2 menyebabkan gugurnya hak untuk mengajukan proposal penelitian berikutnya.
3. PIHAK KEDUA wajib menyerahkan laporan hasil penelitian masing-masing 1 (satu) eksemplar dalam bentuk tercetak *soft cover* dan *softcopy* kepada Bagian Riset (RS).

#### PASAL 5

1. Apabila ketua penelitian sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 tidak dapat menyelesaikan pelaksanaan penelitian ini, maka PIHAK KEDUA wajib menunjuk pengganti ketua pelaksana sesuai bidang ilmu yang merupakan salah satu anggota tim.
2. Apabila PIHAK KEDUA tidak dapat melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada Pasal 1, maka PIHAK KEDUA wajib mengembalikan seluruh dana dari Universitas Paramadina yang telah digunakan untuk pengadaan peralatan pendukung penelitian PIHAK KEDUA ke rekening:

Nama Rekening : Universitas Paramadina  
Nama Bank : Bank Mandiri– Jakarta  
Nomor Rekening : 0700005454280  
Keterangan : Pengembalian Dana Penelitian atas nama **Dr. Ahmad Azmy, SE., MM,**

## PASAL 6

1. Semua penelitian yang dibiayai oleh Universitas atau *stakeholder* wajib dipublikasi minimal melalui Jurnal Universitas Paramadina. Jika hasil penelitian dipublikasi di luar Jurnal Universitas Paramadina, maka dosen wajib menyerahkan bukti publikasi minimal *acceptance letter* dari penerbit jurnal terkait kepada RS.
  2. PIHAK KEDUA memegang hak untuk publikasi tetapi bersedia menunggu sampai ada persetujuan dari Deputi Rektor Bidang Akademik, Riset, dan Kemahasiswaan. Biaya publikasi hasil pengabdian masyarakat di luar Jurnal Universitas Paramadina mengacu pada Kebijakan *Academic Conference* Nomor Q.P-002 RS-01 tanggal 1 April 2013.
  3. PIHAK KEDUA wajib menindaklanjuti dan mengupayakan hasil penelitian yang dilakukan untuk memperoleh paten dan/atau publikasi ilmiah dalam jurnal nasional terakreditasi/internasional dan/atau teknologi tepat guna atau rekayasa sosial dan/atau buku ajar untuk setiap judul penelitian sebagaimana dimaksud Pasal 1.
  4. PIHAK KEDUA wajib melaporkan perkembangan perolehan paten dan/atau publikasi ilmiah dalam jurnal nasional terakreditasi/internasional dan/atau teknologi tepat guna atau rekayasa sosial dan/atau buku ajar seperti dimaksud pada Ayat 3 kepada RS.
  5. Hak Kekayaan Intelektual yang dihasilkan dari pelaksanaan penelitian sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 diatur dan dikelola sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  6. Perolehan-perolehan sebagaimana dimaksud Ayat 1-3 dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi.
  7. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa judul penelitian yang telah dilakukan PIHAK KEDUA dijumpai adanya indikasi duplikasi dengan penelitian lain dan/atau diperoleh indikasi ketidakjujuran/itikad kurang baik yang tidak sesuai dengan kaidah ilmiah, maka kegiatan penelitian tersebut dinyatakan batal dan PIHAK KEDUA wajib mengembalikan seluruh dana penelitian yang telah diterima. Kelalaian ini akan berakibat kepada tindakan disipliner terhadap PIHAK KEDUA, termasuk penilaian kinerja dan pertimbangan remunerasi.
  8. Untuk memenuhi kebutuhan laporan pangkalan data perguruan tinggi (PDPT) dan kinerja pengabdian masyarakat perguruan tinggi, PIHAK KEDUA wajib menyerahkan data pengabdian masyarakat /publikasi pada minggu pertama Februari dan Agustus (*hardcopy* dan *softcopy*) kepada RS sesuai:
    - Permintaan Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan, Ditjen Dikti, Kemendikbud (formulir terlampir).
    - Permintaan Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, Ditjen Dikti, Kemendikbud yang mengacu pada portal: <http://simlitabmas.dikti.go.id/kinerja> (formulir terlampir).
  9. Hasil penelitian berupa peralatan dan/atau alat yang dibeli dari kegiatan penelitian ini adalah milik Universitas dan wajib dikembalikan kepada RS setelah penelitian selesai dilakukan.
- SP2BP penelitian ini dibuat rangkap 2 (dua), dan bermaterai cukup sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan biaya materainya dibebankan kepada PIHAK PERTAMA.

Jakarta, April 2023

PIHAK PERTAMA



**Dr. Sunaryo**

PIHAK KEDUA



**Dr. Ahmad Azmy, SE., MM**

**Surat Tugas**  
**ST-062/FEB/UPM/IX/2023**

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Paramadina menugaskan staf akademik berikut, nama dan tujuan sebagaimana tercantum dalam surat tugas ini:

Nama : Dr. Ahmad Azmy  
Jabatan : Dosen Tetap Program Studi Magister Manajemen  
Alamat : Universitas Paramadina  
Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 97 Mampang, Jakarta 12790  
Keperluan : Ketua Penelitian dengan judul Peran Perilaku Kerja Inovatif sebagai Mediasi Kinerja Karyawan dan Organisasi dari Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Iklim Organisasi.  
Hari/Tanggal : Periode Bulan September 2023 – Februari 2024  
Tempat : DKI Jakarta

Demikian, kiranya surat tugas ini dibuat untuk dilaksanakan dengan sebagaimana mestinya dan melaporkan hasilnya pada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Jakarta, 11 September 2023

Menugaskan,



**Dr. Iyus Wiadi**

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Tembusan :  
Manager HRD  
Manager Perencanaan dan Penjaminan Mutu Internal  
Rektorat



**LAPORAN PENELITIAN**

**The Roles Directive Leadership and Continuance  
Commitment on Improvement Innovative Behaviour For  
Business Sustainability**

**OLEH**

Ahmad Azmy

Iyus Wiadi

Handy Risza

Siti Mudrika

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA  
MASYARAKAT**

**UNIVERSITAS PARAMADINA**

**JAKARTA, 2023**

## **Identitas Peneliti**

Nama : Ahmad Azmy  
NIDN : 0301048703  
Pangkat & Jabatan Fungsional : IIIId / Lektor Kepala  
Email Pengusul : ahmad.azmy@paramadina.ac.id  
Identitas Usulan : Fakultas Ekonomi & Bisnis / Magister Manajemen  
Topik Penelitian : SDM  
Judul Penelitian : The Roles Directive Leadership and Continuance Commitment on Improvement Innovative Work Behaviour For Business Sustainability  
Skema Penelitian : PPM Hibah Universitas

Nama : Handi Risza  
NIDN : 0318087906  
Pangkat & Jabatan Fungsional : 3D/Lektor  
Email Pengusul : handi.risza@paramadina.ac.id  
Identitas Usulan : Fakultas Ekonomi & Bisnis / Magister Manajemen  
Topik Penelitian : SDM  
Judul Penelitian : The Roles Directive Leadership and Continuance Commitment on Improvement Innovative Work Behaviour For Business Sustainability  
Skema Penelitian : PPM Hibah Universitas

Nama : Iyus Wiadi  
NIDN : 0320126502  
Pangkat & Jabatan Fungsional : Lektor Kepala / 4a / Kaprodi MM  
Email Pengusul : iyus.wiadi@paramadina.ac.id  
Identitas Usulan : Fakultas Ekonomi dan Bisnis / Magister Manajemen  
Topik Penelitian : SDM  
Judul Penelitian : The Roles Directive Leadership and Continuance Commitment on Improvement Innovative Work Behaviour For Business Sustainability

Nama : Siti Mudrika  
NIM : 222110069  
Pangkat & Jabatan Fungsional : Packaging Reasearch and Development

Email Pengusul : siti.mudrika@students.paramadina.ac.id  
Identitas Usulan : Fakultas Ekonomi & Bisnis / Magister Manajemen  
Topik Penelitian : Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : The Roles Directive Leadership and Continuance Commitment on  
Improvement Innovative Work Behaviour For Business Sustainability



**LEMBAR PENGESAHAN**

Judul Penelitian:

**The Roles Directive Leadership and Continuance Commitment on Improvement Innovative Work Behaviour For Business Sustainability**

Telah disahkan dan disetujui oleh Dewan Pembina Penelitian (DPP) Universitas Paramadina, pada:

Hari/Tanggal : Selasa, 25 Juli 2023

Dana Penelitian : Rp. 11.000.000

Yang mensahkan dan menyetujui:

1. Dewan Peneliti I :



Dr. Iin Mayasari

2. Direktur LPPM :



Dr. Sunaryo

Peneliti:

1. Ketua Peneliti : Dr. Ahmad Azmy, SE. MM

2. Anggota : Dr. Iyus Wiadi

Dr. Handy Risza

Siti Mudrika

## **DAFTAR ISI**

Identitas Peneliti

Lembar Pengesahan

Daftar Isi

Ringkasan

Tinjauan Pustaka

Metode

Luaran dan Target Capaian

Hasil Penelitian

Kesimpulan

Daftar Pustaka

Lampiran

## RINGKASAN

Penelitian akan menganalisis perilaku kerja inovatif yang dihasilkan oleh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan iklim organisasi terhadap dampak kinerja organisasi atas pekerjaan & kinerja karyawan pada perusahaan printing. Objek penelitian akan dilakukan pada perusahaan printing. Alat analisis yang digunakan adalah Partial Least Square. Alat uji yang digunakan adalah Outer loading, uji validitas, uji reliabilitas, r-square, dan uji t sebagai pengujian hipotesis. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk memperhatikan variabel yang berkontribusi pada perilaku kerja inovatif yang menjadi tumpuan perusahaan. Rekomendasi ini bisa dijadikan sebagai evaluasi dan basis pengambilan keputusan. Secara etimologis inovatif adalah usaha seseorang dengan mendayagunakan pemikiran, kemampuan imajinasi, berbagai stimulan, dan individu yang mengelilinginya dalam menghasilkan produk baru, baik bagi dirinya sendiri ataupun lingkungannya. Sedangkan menurut De Jong, dkk (2008) perilaku inovatif atau Innovative Work Behaviour (IWB) adalah perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai tahap pengenalan atau berusaha mengenalkan ide-ide, proses, produk atau prosedur yang baru dan berguna di dalam pekerjaan, kelompok atau organisasi. Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai pembuatan, pengenalan, dan penerapan ide atau gagasan baru dalam pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk meningkatkan kinerja peran individu, kelompok, atau organisasi tersebut. Perilaku ini bisa dihasilkan melalui kepemimpinan yang efektif dan komitmen berkelanjutan. Inovasi merupakan sebuah kebutuhan organisasi untuk menghasilkan ide-ide baru. Penelitian akan bersifat kuantitatif dan menganalisis hubungan antar variabel. Variabel dependen adalah kepemimpinan direktir dan komitmen berkelanjutan terhadap perilaku kerja inovatif. Luaran penelitian ini adalah publikasi jurnal diterbitkan di Jurnal Nasional Terakreditasi Sinta 2 dan diusahakan pada Jurnal Internasional Bereputasi Selevel Scopus ditargetkan dipublikasikan pada Manajemen-Poland (WoS), Vildinius Journal of Business and Management (Scopus Q3), dan IIMB Review (Scopus Q2)

## LATAR BELAKANG

Perusahaan saat ini dihadapkan untuk menjalankan bisnis secara berkualitas dan berkinerja tinggi (Balboni et al., 2019; Koyluoglu & Dogan, 2021). Proses bisnis memiliki peran penting dalam penentuan keberlanjutan jangka panjang. Pada setiap aktivitas bisnis membutuhkan ide dan inovasi yang terlihat pada proses pekerjaan (Kim & Choi, 2022; Sun & Qiu, 2022). Organisasi bisnis fokus untuk memastikan produk dan layanan sesuai dengan kebutuhan bisnis. Proses peningkatan kapasitas produksi dengan teknologi tinggi diharapkan mampu menghasikan perilaku inovatif yang dilakukan oleh karyawan. Tantangan informasi dan teknologi baru menjadi isu sensitive untuk perancangan bisnis sesuai dengan kebutuhan. Ini diharapkan mampu meningkatkan produktivitas dan daya saing bisnis perusahaan dengan kompleksitas tinggi.

Dinamika permintaan tinggi menjadi hal yang diharapkan oleh sebuah organisasi bisnis. Hal ini membutuhkan ide baru yang diharapkan dari karyawan untuk inisiasi produk atau layanan baru bagi konsumen (Ruiz-Pava & Forero-Pineda, 2020; Tirmizi et al., 2020). Bisnis keberlanjutan membutuhkan ide dan inovasi baru untuk memenuhi kebutuhan pasar. Hal ini ditentukan dari strategi perusahaan dalam mengendalikan dan supervisi proses bisnis yang dilakukan secara efektif. Sustainability bisnis ditentukan dari kualitas dan pencapaian bisnis secara komprehensif (Baldegger, 2020; López-Torres et al., 2019). Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kesuksesan bisnis dengan keberlanjutan jangka panjang. Berbagai macam variabel yang dibahas baik dari aspek kepemimpinan, komitmen atas organisasi, dan inovasi berbasis perilaku kerja karyawan.

Innovative work behavior merupakan konteks secara individu untuk memfasilitasi pencapaian ide baru atas proses, produk, atau layanan baru sesuai proses bisnis organisasi (AlEsa & Durugbo, 2022; Shahid et al., 2021). Proses ini bisa dicapai melalui faktor kepemimpinan dan organisasi yang memberikan kebebasan secara mandiri kepada karyawan (Kamal Ahmed et al., 2019). Setiap orang memiliki cara tersendiri untuk menentukan proses pekerjaan. Karyawan sebagai salah satu komponen utama harus mampu mencapai target bisnis yang ditetapkan oleh perusahaan. Kepemimpinan bisa menjadi salah satu faktor penting untuk menanamkan proses kreativitas dan perilaku kinerja inovatif kepada seluruh karyawan (Pradhan & Jena, 2019). Hal ini harus diimbangi dengan komitmen organisasi yang harus ditumbuhkan kepada seluruh karyawan. Ide baru dan inovasi menjadi faktor sukses untuk pencapaian bisnis perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan bahwa innovative work behavior dipengaruhi oleh leadership style dan organizational commitment (Sarwar et al., 2022; Tang et al., 2019). Leadership style memainkan peran penting dalam proses mengarahkan, delegasi, dan koordinasi pekerjaan. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengarahkan perilaku kerja karyawan dalam pencapaian target pekerjaan. Organisasi membutuhkan konsep bisnis baru yang dihasilkan oleh karyawan. Proses penciptaan inovasi harus lahir dari komitmen organisasi secara profesional. Karyawan dituntut untuk bekerja maksimal dan formulasi ide baru sesuai dengan tantangan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan. Oleh karena itu, innovative work behavior bisa dihasilkan melalui aspek kepemimpinan dan organisasi secara komitmen penuh.

Penelitian berbeda menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap innovative work behavior (Del Carmen Martínez Serna et al., 2018; Shaikh & Udin, 2022). Hal ini berbanding terbalik dengan merujuk pada studi terdahulu bahwa kepemimpinan menjadi aspek penting dalam menumbuhkan pola kerja kreatif (Rao Jada et al., 2019). Organisasi tidak akan memiliki pola dan konsep bisnis baru yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar. Tuntutan konsumen dengan perkembangan teknologi dan bisnis yang cepat, maka diperlukan sebuah konsep produk atau jasa baru. Fitur atau tambahan sering menjadi pilihan konsumen dalam pemilihan sebuah

produk. Innovative work behavior lebih sering menggunakan variabel work-role performance, self-efficacy, dan knowledge sharing untuk menjelaskan implikasi langsung dan tak langsung pada model penelitian (Afsar & Masood, 2018; Akram et al., 2020; Vihari et al., 2022). Diferensiasi pada penelitian ini menggunakan leadership style yang diproksikan dengan directive leadership dan organizational commitment dengan proksi continuance commitment. Pemilihan variabel ini untuk menunjukkan aspek kepemimpinan dan komitmen dalam peningkatan perilaku kerja inovatif.

Penelitian ini merupakan replikasi model dari hasil studi menggunakan dua variabel tersebut untuk implikasi pada perilaku kerja inovatif (Mutmainnah et al., 2022). Perbedaan pada penelitian ini adalah terletak pada fokus objek penelitian. Objek penelitian dilakukan pada perusahaan printing yang senantiasa menerapkan perilaku kerja inovatif untuk merespon kebutuhan pasar. Proksi pada leadership style direpresentasikan oleh directive leadership dan organizational commitment direpresentasikan oleh continuance commitment. Hasil penelitian diharapkan menjadi pengembangan keilmuan khususnya pada isu-isu manajemen sumber daya manusia. Perbedaan objek penelitian akan memberikan perbandingan hasil dan penguatan pada konteks penelitian yang sudah ada. Rekomendasi bisa diberikan melalui analisis dan data yang dijadikan sebagai basis informasi penelitian.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Innovative Work Behaviour**

Karyawan merupakan salah satu faktor penggerak proses bisnis yang menentukan kesuksesan organisasi (Nwosu et al., 2020). Pola kerja yang dilakukan membutuhkan penyegaran baik dari aspek prosedur dan teknis sesuai dengan aktivitas bisnis. Hal ini membutuhkan perilaku kerja inovatif secara individu dan tim. Sebagai makhluk sosial bisa menjadi inovatif pada tempat kerja dengan melakukan proses pekerjaan dengan ide dan pendekatan baru secara teknis (Prieto & Pérez-Santana, 2014). Perilaku kerja inovatif yang dibutuhkan organisasi harus memiliki orientasi masa depan untuk sebuah perubahan bisnis sesuai kompleksitas masalah dan tuntutan konsumen.

Perilaku kerja inovatif merupakan sebuah proses atau tindakan untuk melakukan sebuah inisiatif, eksplorasi, dan menghasilkan ide baru yang diarahkan pada proses perubahan sebagai bagian pencapaian kinerja bisnis atau individu (Widmann et al., 2016). Ini memiliki dampak positif untuk melakukan improvisasi daya saing organisasi yang berkorelasi positif dengan proses bisnis. Ide-ide baru harus disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan pasar. Tiga tahapan pada innovative work behavior yaitu idea generation, idea promotion, dan idea realization (Jong & Hartog, 2008). Idea generation adalah proses dimana karyawan diberikan kesempatan untuk mempelajari masalah pada proses bisnis dan merumuskan ide baru yang dijadikan sebagai pemecahan masalah. Ide baru berasal dari originalitas pemikiran karyawan yang diarahkan untuk memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada. Idea promotion adalah proses dimana karyawan berbagi ide atau solusi kepada rekan kerja dan mengumpulkan dukungan untuk merealisasikan pada proses bisnis perusahaan. Idea realization adalah proses dimana karyawan membuat model atau prototype dari sebuah produk atau jasa yang dapat diimplementasikan pada proses kerja baik secara individu dan tim. Eksekusi ide baru sejalan dengan peningkatan produktivitas perusahaan.

Perilaku kerja inovatif dapat diukur melalui idea exploration, idea generation, idea championing, dan idea implementation (Jong & Hartog, 2008; Munir & Beh, 2019). Eksplorasi ide yang dimunculkan berasal dari peluang atau kesempatan dari hasil pengamatan pekerjaan. Pengembangan ide ini diperkenalkan melalui proses baru kepada rekan dan perusahaan. Ide baru ini diharapkan untuk peningkatan kualitas bisnis yang diakselerasi dengan pencapaian bisnis perusahaan. Maka implementasi ide harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk memperbaiki proses kerja dan kualitas bisnis secara komprehensif. Seorang karyawan yang memiliki ide inovatif memiliki peluang yang lebih besar untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan adanya peran serta karyawan tersebut dalam menciptakan ide baru untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di perusahaan. Perilaku kerja inovatif sebagai tempat dalam diri seseorang untuk mengimplementasikan ide-ide baru yang terpendam dan dapat digunakan untuk menghadapi permasalahan yang terjadi

### **Directive Leadership**

Leadership style merupakan salah satu faktor utama untuk mencapai tujuan organisasi (Mansaray, 2019). Directive leadership merupakan proses delegasi pekerjaan kepada bawahan dengan berbasis pada pengambilan keputusan dan aksi yang didukung sesuai pemikiran pemimpin (Lonati, 2020). Kepemimpinan ini berfokus kepada orientasi penyelesaian tugas, pengendalian diskusi, dominasi interaksi dan pengarahan secara jelas pada eksekusi perencanaan (Post et al., 2022). Salah satu yang menjadi kelemahan pada kepemimpinan ini adalah dalam memberikan arahan terlalu bersifat sentralistik dan kurang memberikan ruang partisipatif kepada bawahan. Implementasi pada realita akan membuat sebuah kondisi ketergantungan terlalu tinggi kepada pemimpin dan bawahan tidak terlalu aktif pada pemecahan masalah secara langsung.

Sisi positif pada directive leadership adalah hubungan positif dengan kepuasan dan harapan bawahan atas penyelesaian perintah atau tugas (Krause et al., 2022). Karyawan yang mampu menyelesaikan pencapaian tugas diberikan penghargaan tinggi oleh pimpinan. Tipe ini merupakan praktek kepemimpinan yang memiliki dominasi tinggi sehingga tingkat partisipatif karyawan sangat rendah. Ini didasarkan pada penggunaan kekuatan, kekuasaan, dan wewenang pada pengarahan delegasi pekerjaan (Luthans, 2012). Semua karyawan harus melaksanakan semua instruksi pemimpin dalam penyelesaian pekerjaan. Harapan pemimpin yang terlalu tinggi akan menjadi bayangan negative pada eksekusi pekerjaan. Pemimpin tipe ini sering dianggap menggunakan hak pribadi dan pendapat dalam menentukan keputusan ataupun kebijakan tanpa adanya proses diskusi dengan bawahan. Pelaksanaan penuh dengan ketegangan sehingga tipe ini cocok dalam penerapan hukuman dan penghargaan kepada karyawan (Mukherjee & Mulla, 2022).

Pedoman organisasi dijalankan secara kaku dan terfokus pada aturan yang ditetapkan oleh pemimpin. Standar control tinggi diterapkan untuk mereduksi kesalahan pada proses bisnis dan pekerjaan. Perilaku karyawan diatur dengan kode etik dan standar kinerja harus dicapai sesuai dengan kesepakatan profesional dengan organisasi. Pemimpin secara bijaksana akan memberikan apresiasi tinggi kepada karyawan dengan kinerja kualitas tinggi. Sanksi disiplin diberikan untuk mengatur bawahan dalam penerapan regulasi secara konsisten. Standar indikator untuk mengukur kepemimpinan direktif meliputi pemberian informasi terkait dengan harapan karyawan, tidak adanya simpati terhadap permasalahan karyawan, ketersediaan informasi untuk jadwal kerja & standar pekerjaan, arahan secara spesifik terkait penyelesaian pekerjaan, dan proses perencanaan, koordinasi, & pengawasan langsung dibawah pimpinan (Chen et al., 2017; House, 1996).

### **Continuance Commitment**

Continuance commitment merupakan salah satu bentuk komitmen organisasi yang harus dimiliki oleh karyawan (Meyer et al., 2002). Organizational commitment adalah sebuah situasi yang membuat ketertarikan pada tujuan, nilai, dan target organisasi untuk bisa dicapai oleh komponen sumber daya manusia (Yahaya & Ebrahim, 2016). Sebagai garda terdepan proses bisnis, maka karyawan harus menjalankan komitmen sebagai bagian kontribusi pencapaian bisnis. Organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang memiliki komitmen penuh untuk menjadi bagian sejarah sukses jangka panjang (Curado et al., 2022). Kualitas proses bisnis ditentukan tingkatan komitmen organisasi yang dihasilkan oleh karyawan. Hal ini bisa sejalan dengan peningkatan profitabilitas perusahaan baik jangka pendek dan jangka panjang.

Continuance commitment adalah sebuah komitmen yang didasarkan keuntungan dan kerugian atas dasar pemikiran untuk bertahan pada sebuah organisasi (Colquitt et al., 2018). Dasar pemikiran adalah keberlanjutan bisnis perusahaan untuk bisa menghadapi persaingan bisnis dengan kompleksitas tinggi. Kecenderungan komitmen ini akan melibatkan konsistensi komitmen atas besaran biaya dan aspek finansial yang diterima oleh karyawan (Uppal, 2017). Organisasi bisnis dituntut untuk senantiasa berkembang sesuai skala bisnis. Karyawan akan merasa tenang untuk terus bergabung dalam bagian kesuksesan organisasi. Continuance commitment dapat diukur melalui kesempatan persepsi alternatif, persepsi organisasi, dan peluang terbaik dalam pekerjaan (Meyer et al., 2002; Vance et al., 2020). Semua indikator ini digunakan untuk menganalisis besaran komitmen yang dipahami oleh karyawan atas bertahan dalam organisasi.

### **Hypotheses Development**

#### **The Relationship between Directive Leadership Style and Innovative Work Behavior**

Implementasi directive leadership difokuskan pada proses pekerjaan baik secara hasil dan kuantitas sesuai dengan arahan atasan (Tremblay et al., 2019). Pemimpin selalu berupaya untuk mengarahkan pola pekerjaan yang cepat dan efektif. Bisnis perusahaan harus berupaya untuk membuat formulasi ide bisnis baru yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar. Proses pekerjaan harus dilakukan dengan innovative work behavior (Kwon & Kim, 2020). Penekanan pekerjaan bergantung pada arahan dan koordinasi pemimpin untuk mencapai target bisnis sesuai ekspektasi organisasi. Hal ini menjadi sebuah tantangan untuk menumbuhkan pola kerja baru dengan innovative work behavior.

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa directive leadership berpengaruh positif terhadap innovative work behavior (Coun et al., 2021; Mutmainnah et al., 2022). Pola directive leadership yang bersifat cepat dan lugas dengan penekanan profesionalisme kerja. Hal ini dibutuhkan untuk penerapan innovative work behavior melalui ketepatan gaya kepemimpinan (Ali Fadhil et al., 2022). Organisasi berharap mampu meningkatkan innovative work behavior dengan formulasi ide bisnis baru. Kreativitas karyawan sangat diandalkan dalam merespon tantangan pasar. Perusahaan menghadapi efisiensi biaya dan efektivitas proses bisnis sehingga kedua variabel ini dibutuhkan dalam sustainability bisnis. Persaingan bisnis yang ketat membutuhkan aspek kepemimpinan kuat dan perilaku kerja baru untuk senantiasa memenuhi kebutuhan pasar (Jiang et al., 2021; Suriyankietkaew, 2022). Maka diasumsikan directive leadership dapat diaplikasikan untuk peningkatan innovative work behavior sebagai bagian kualitas proses bisnis.

H1 : Directive leadership berpengaruh positif terhadap innovative work behavior

#### **The Relationship between Directive Leadership and Continuance Commitment**

Keberlanjutan bisnis sangat ditentukan oleh komitmen karyawan terhadap pencapaian target bisnis (Ocasio & Radoynovska, 2016). Proses pencapaian target bisa dihasilkan dengan adanya continuance commitment yang dipahami oleh karyawan. Persepsi continuance commitment dapat ditumbuhkan bergantung pada arahan pemimpin (Knotts & Houghton, 2021). Ini bisa dilakukan dengan penerapan directive leadership yang berfokus pada proses bisnis. Organisasi harus memberikan apresiasi atau penghargaan bagi kontribusi positif yang dihasilkan oleh karyawan. Continuance commitment merupakan salah satu bentuk keterikatan karyawan atas sustainability bisnis organisasi (Pearce & Locke, 2023). Karyawan dituntut untuk bisa memberikan produktivitas terbaik bagi target bisnis baik secara jangka pendek dan jangka panjang.

Beberapa penelitian menjelaskan adanya pengaruh positif antara directive leadership terhadap continuance commitment (Mutmainnah et al., 2022; Odoardi et al., 2015). Pelaksanaan directive leadership harus mampu menanamkan continuance commitment pada pemikiran seluruh karyawan. Keberhasilan proses bisnis bergantung pada proses pekerjaan dan tingkat partisipatif karyawan. Pemimpin memiliki tugas untuk memberikan penjelasan, arahan, dan akomodatif pada pelaksanaan rencana kerja. Oleh karena itu, directive leadership diasumsikan memiliki implikasi positif terhadap continuance commitment.

H2 : Directive leadership berpengaruh positif terhadap continuance commitment

#### **The Relationship between Continuance Commitment and Innovative Work Behavior**

Perubahan perilaku kerja ditentukan oleh besaran komitmen yang dimiliki oleh karyawan (Fauziawati, 2021). Kualitas produk atau jasa harus mampu memenuhi ekspektasi pasar dan konsumen sebagai objek bisnis. Innovative work behavior menjadi salah satu komponen untuk menghasilkan proses bisnis dengan kualitas tinggi (Jankelová et al., 2021). Ini harus dibantu dengan adanya persepsi continuance commitment pada pemikiran karyawan. Kesuksesan proses bisnis ditentukan oleh



innovative work behavior yang digerakkan oleh continuance commitment. Dorongan ini membuat karyawan harus berpikir secara kreatif atas output ide baru. Inovasi produk atau jasa sangat dibutuhkan untuk menciptakan variasi baru dalam pemenuhan harapan konsumen. Ini bisa diasumsikan keberhasilan innovative work behavior bergantung pada komitmen yang dimiliki oleh karyawan. Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan continuance commitment berpengaruh positif terhadap innovative work behavior (Battistelli et al., 2019; Mutmainnah et al., 2022). Kreativitas dan inovasi bisa dihasilkan sejauhmana komitmen karyawan atas keberlanjutan bisnis. Organisasi bisnis harus mampu merespon secara cepat peluang dan kesempatan pasar. Produksi ide bisnis baru tidak bisa hanya bergantung pada level pimpinan, tetapi peran serta karyawan sangat dibutuhkan dengan pola innovative work behavior (Contreras et al., 2020). Asumsi positif melihat adanya implikasi bahwa continuance commitment mampu meningkatkan innovative work behavior.

H3 : Continuance commitment berpengaruh positif terhadap innovative work behavior

### **Indirect Effect Directive Leadership Terhadap Innovative Work Behavior Dimediasi Continuance Commitment**

Directive leadership merupakan salah satu penerapan yang menekankan pada proses pekerjaan secara komprehensif (Alsaedi, 2022). Pemimpin memiliki tanggung jawab pada setiap pelaksanaan proses bisnis. Pelaksanaan innovative work behavior merupakan salah satu bentuk responsivitas pada pencapaian target bisnis (Dahiya & Raghuvanshi, 2022). Hal ini harus dibantu dengan wujud continuance commitment yang dipahami secara komprehensif oleh karyawan. Tantangan yang dihadapi bagaimana menanamkan innovative work behavior melalui continuance commitment kepada seluruh karyawan. Maka diasumsikan adanya hubungan tak langsung antara directive leadership terhadap innovative work behavior yang dimediasi oleh continuance commitment.

Beberapa penelitian menunjukkan adanya efek tak langsung antara leadership style terhadap innovative work behavior yang dimediasi oleh organizational commitment (Imam & Kim, 2022; Mutmainnah et al., 2022). Diferensiasi pada penelitian ini adalah terletak pada continuance commitment dan directive leadership. Model penelitian diuji pada proses bisnis lain yang dijalankan oleh perusahaan packaging printing. Proksi leadership style dilihat pada directive leadership dan continuance commitment pada aspek komitmen organisasi.

H4 : Directive leadership berpengaruh positif secara tak langsung terhadap innovative work behavior yang dimediasi oleh continuance commitment

Berdasarkan penjelasan dari kajian literatur dan pengembangan hipotesis, maka formulasi model penelitian dirancang dengan gambar sebagai berikut:

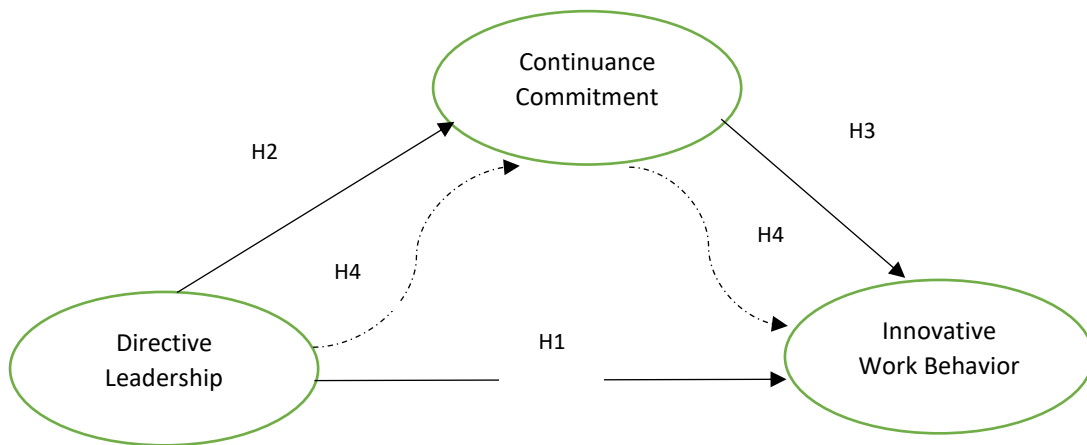


Figure 1. Research Model (Muthaminnah et al, 2022)

Figure 1 diatas menjelaskan bahwa asumsi yang dibangun adalah adanya efek langsung dan tak langsung terhadap innovative work behavior. Leadership style diproksikan oleh directive leadership dan organizational commitment diproksikan oleh continuance commitment. Innovative work behavior diformulasikan berpengaruh secara positif yang dihasilkan oleh directive leadership dan continuance commitment. Efek langsung ini bertujuan untuk menganalisis efek langsung melalui aplikatif directive leadership dan continuance commitment dalam innovative work behavior kepada seluruh karyawan. Proses bisnis dengan konsep dan ide baru dapat dijalankan dengan baik melalui directive leadership dan continuance commitment. Directive leadership diasumsikan memiliki implikasi positif secara langsung terhadap continuance commitment. Model ini juga menampilkan asumsi adanya efek tak langsung directive leadership terhadap innovative work behavior yang dimediasi oleh continuance commitment. Gambar diatas menunjukkan arah hubungan antar variabel baik eksogen dan endogen. Variabel mediasi dijadikan sebagai penghubung katalisator efek langsung dan tidak langsung sesuai arah panah.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksploratif yang bertujuan untuk menganalisis adanya implikasi atau pengaruh antar variabel (Schindler, 2022). Directive leadership dan continuance commitment sebagai variabel eksogen. Innovative work behavior sebagai variabel endogen. Continuance commitment berperan sebagai variabel mediasi antara directive leadership terhadap IWB. Model penelitian menjelaskan adanya asumsi pengaruh baik secara langsung dan tak langsung pada penerapan innovative work behavior. Proses penelitian melihat besaran implikasi antar variabel yang direpresentasikan oleh indikator. Objek penelitian dilakukan pada beberapa perusahaan packaging printing. Bisnis ini mengandalkan inovasi dan kreativitas untuk merespon kesempatan baru. Proses pengambilan data menggunakan google form. Penelitian ini mengambil replikasi model dari studi terdahulu (Mutmainnah et al., 2022) dengan implikasi antar variabel dengan kajian literatur. Hasil penelitian bisa berbeda bergantung pada objek dan ketersediaan data sebagai basis informasi penelitian.

### Sampling

Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Awal proses penelitian belum mengetahui jumlah sampel yang dijadikan sebagai responden penelitian. Purposive sampling adalah sebuah teknik yang digunakan dengan beberapa pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria atau klasifikasi sesuai kebutuhan penelitian (Sekaran & Bougie, 2020). Sampel penelitian merupakan karyawan yang bekerja pada perusahaan packaging printing. Kriteria sampel adalah masa kerja minimal 2 tahun, level jabatan staff, level pendidikan minimal diploma, dan pengalaman kerja pada perusahaan packaging printing. Jumlah data yang terkumpul adalah 502 responden. Sebelum melakukan proses analisis data, tahap awal dilakukan filterisasi data penelitian. Maka basis data penelitian yang digunakan berjumlah 408 responden. Ini disebabkan ada kuesioner yang tidak dijawab utuh atau sebagian sehingga tidak bisa dimasukkan dalam tabulasi data. Basis informasi penelitian harus dipastikan bisa memenuhi aspek validitas, reliabilitas, dan mampu mewakili populasi.

### Research Instrument

Instrument penelitian menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada responden. Directive leadership diukur melalui pemberian informasi terkait dengan harapan karyawan, tidak adanya simpati terhadap permasalahan karyawan, ketersediaan informasi untuk jadwal kerja & standar pekerjaan, arahan secara spesifik terkait penyelesaian pekerjaan, dan proses perencanaan, koordinaasi, & pengawasan langsung dibawah pimpinan (Chen et al., 2017; House, 1996). Innovative work behavior dimanifestasikan oleh idea exploration, idea generation, idea championing, dan idea implementation (Jong & Hartog, 2008; Munir & Beh, 2019). Continuance commitment dianalisis dengan indikator kesempatan persepsi alternatif, persepsi organisasi, dan peluang terbaik dalam pekerjaan (Meyer et al., 2002; Vance et al., 2020). Kuesioner penelitian memiliki 19 pertanyaan yang diberikan kepada responden. Continuance commitment berjumlah 5 pertanyaan, directive leadership berjumlah 6 pertanyaan, dan innovative work behavior berjumlah 8 pertanyaan. Skala Likert digunakan untuk mengukur persepsi responden atas kuesioner penelitian. 5 skala yang digunakan terdiri dari 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Semua pertanyaan disebarakan secara online dengan platform google form untuk memudahkan dalam proses tabulasi dan analisis data.

### Data Analysis

Penelitian ini menggunakan teknik model SEM (Structural Equation Modelling) bertujuan untuk menganalisis efek langsung dan tak langsung antar variabel. Model SEM adalah sebuah metode analisis regresi atau jalur yang dibangun dengan model pengukuran dan struktur untuk melihat adanya hubungan langsung atau tidak langsung antar variabel penelitian (Hair et al., 2022). Continuance commitment dijadikan sebagai variabel mediasi yang diasumsikan adanya penguatan efek tak langsung antara directive leadership terhadap innovative work behavior. Tahap awal yang dilakukan ada pemeriksaan indikator penelitian dengan nilai outer loading minimal 0.6 atau 0.7 (Ringle et al., 2020). Tahap kedua pemeriksaan aspek validitas dan reliabilitas dengan nilai Cronbach-Alpha, Rho-a, dan Composite reliability minimal 0.7 (Cheung & Wang, 2017). Tahap ketiga pemeriksaan discriminant validity dengan perbandingan nilai Average Variance Extracted (AVE) minimal 0.5 lebih tinggi dari cross-loading pada Fornell-Larcker (Ab Hamid et al., 2017). Setelah pemeriksaan indikator memenuhi aspek validitas, reliabilitas, dan kelayakan indikator penelitian, maka dilanjutkan dengan proses analisis implikasi model penelitian. Tahap keempat menganalisis koefisien determinasi pada R-Square dengan maksimal tingkat absolut 100 % (Schamberger et al., 2020). Maka hubungan antar variabel memiliki keterikatan yang kuat. Tahap kelima pengujian hipotesis dengan nilai p-value lebih kecil dari 5% dan T-Statistic lebih besar dari T-Table, maka hipotesis dapat diterima yang menyatakan adanya pengaruh sesuai formulasi penelitian (Hair et al., 2022).

## Hasil Penelitian

### Respondent Profile

Penelitian menggunakan responden sebanyak 408 orang. Responden ini merupakan pegawai yang bekerja pada perusahaan untuk dianalisis implikasi innovative work behavior baik dari aspek kepemimpinan dan komitmen organisasi. Dibawah ini tabel tabulasi responden sebagai berikut:

Tabel 1. Tabulasi Responden

Informasi	Klasifikasi	Jumlah	Persentase
Masa Kerja	0-5 tahun	130	32%
	6-10 tahun	103	25%
	11-15 tahun	90	22%
	Diatas 15 tahun	85	21%
Level Jabatan	Staff	203	50%
	Managerial	139	34%
	Top Management	66	16%
Level Pendidikan	Diploma	165	41%
	Sarjana	140	34%
	Magister	85	21%
	Doctoral	18	4%
Usia	16- 20 tahun	97	24%
	21-25 tahun	83	20%
	26-30 tahun	108	26%
	31-35 tahun	65	16%
	dias 35 tahun	55	14%
Jenis Kelamin	Pria	237	58%
	Wanita	171	42%
Status Pernikahan	Single	127	31%
	Menikah	192	47%
	Lainnya	89	22%

Tabel 1 menjelaskan bahwa responden dibagi menjadi beberapa kluster yaitu masa kerja, level jabatan, tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin, dan status pernikahan. Masa kerja didominasi 0-5 tahun (32%), 6-10 tahun (25%), 11-15 tahun (22%), dan diatas 15 tahun (21%). Level jabatan lebih banyak diisi oleh staff (50%), manajerial (34%), dan top managemen (16%). Mayoritas level pendidikan diisi oleh diploma (41%), sarjana (34%), magister (21%), dan doctoral (4%). Usia lebih banyak didominasi 26-30 tahun (26%), 16-20 tahun (24%), 21-25 tahun (20%), 31-35 tahun (16%), dan diatas 25 tahun (14%). Kluster gender didominasi pria (58%) dan wanita (42%). Status pernikahan lebih tinggi u menikah (47%), single (31%) dan lainnya (22%). Sebaran data mampu merepresentasikan basis informasi penelitian untuk dianalisis sesuai model variabel. Tahap selanjutnya adalah interpretasi penelitian pada hasil statistic.

### Statistical Results

Tahap pertama adalah pemeriksaan indikator penelitian dengan nilai outer loading. Proses ini menganalisis kelayakan indikator semua variabel pada model penelitian. Dibawah ini tabel outer loading sebagai berikut:

Tabel 2 Outer Loading

Indicator	Outer Loading	Information
CC1	0,712	Feasible
CC2	0,814	Feasible
CC3	0,717	Feasible
CC4	0,777	Feasible
CC5	0,770	Feasible
DL1	0,875	Feasible
DL2	0,888	Feasible
DL3	0,816	Feasible
DL4	0,831	Feasible
DL5	0,888	Feasible
DL6	0,821	Feasible
IWB1	0,864	Feasible
IWB2	0,875	Feasible
IWB3	0,865	Feasible
IWB4	0,884	Feasible
IWB5	0,784	Feasible
IWB6	0,872	Feasible
IWB7	0,890	Feasible
IWB8	0,896	Feasible

Tabel 2 menjelaskan bahwa semua indikator disimpulkan layak menjadi basis informasi pada model penelitian. Semua indikator memenuhi nilai outer loading diatas 0.7. Hasil ini memastikan bahwa semua indikator mampu mewakili semua variabel dalam analisis implikasi penelitian. Tahap selanjutnya adalah pemeriksaan aspek validitas dan reliabilitas dengan melihat nilai Cronbach Alpha, rhoa, composite reliability, dan AVE. Dibawah ini tabel aspek validitas dan reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 3 Validity and Reliability

Variables	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Continuance Commitment	0,814	0,828	0,868	0,569
Directive Leadership	0,925	0,928	0,942	0,729
Innovative Work Behavior	0,953	0,953	0,960	0,751

Tabel 3 menjelaskan bahwa semua variabel memenuhi aspek validitas dan reliabilitas. Ini dapat dilihat dengan nilai Cronbach Alpha, rhoa, dan composite reliability lebih besar dari 0.8. Kemudian nilai AVE lebih besar dari 0.5. Perbandingan nilai AVE dengan crossloading pada Fornel Criterion menunjukkan hasil discriminant validity. Dibawah ini tabel discriminant validity sebagai berikut:

Tabel 4. Discriminant Validity

Variables	Continuance Commitment	Directive Leadership	Innovative Work Behavior
Continuance Commitment	0,755		

Directive Leadership	0,706	0,854	
Innovative Work Behavior	0,687	0,577	0,867

Tabel 4 menjelaskan bahwa nilai cross-loading Fornel lebih besar dari nilai AVE (Average Variance Extracted). Ini menjelaskan bahwa secara discrimin variabel penelitian memenuhi aspek validitas. Data penelitian yang dijadikan sebagai basis informasi sudah mampu memenuhi aspek kelayakan melalui validitas dan reliabilitas. Semua indikator penelitian dapat dilanjutkan untuk proses pengujian hipotesis. Tahap selanjutnya adalah analisis koefisien determinasi dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 5. R-Square

Variables	R Square
Continuance Commitment	0,499
Innovative Work Behavior	0,489

Tabel 5 menjelaskan bahwa adanya efek determinasi antara variabel mediasi dan variabel endogen. Continuance commitment sebagai variabel mediasi mampu menjelaskan secara simultan antara directive leadership terhadap innovative behavior sebesar 49.9%. Innovative work behavior dapat dijelaskan secara simultan oleh directive leadership dan continuance commitment sebesar 49.9%. Kedua koefisien determinasi dengan R-Square yang dipengaruhi oleh semua variabel konstruk masuk dalam kategori sedang. Jadi dapat disimpulkan bahwa masih bisa menambah variabel lain diluar model penelitian. Tahap selanjutnya adalah analisis efek langsung dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Efek Langsung

Variables	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Hyphothesis
Directive Leadership -> Innovative Work Behavior	0,577	12,216	0,000	Accepted
Directive Leadership -> Continuance Commitment	0,706	25,075	0,000	Accepted
Continuance Commitment -> Innovative Work Behavior	0,558	8,977	0,000	Accepted

Tabel 6 menjelaskan bahwa semua variabel memiliki pengaruh positif sesuai rumusan hipotesis. Semua rumusan hipotesis diterima meliputi H1, H2, dan H3 yang diasumsikan memiliki pengaruh positif antara variabel. Hipotesos pertama (H1) diterima dimana menunjukkan bahwa directive leadership berpengaruh positif terhadap innovative work behavior dengan nilai p-values lebih kecil dari 0.05 dan T-Statistic (12,216) lebih besar dari T-Table (1.98). Hipotesis kedua (H2) diterima menunjukkan bahwa directive leadership berpengaruh positif terhadap continuance commitment dengan hasil yang sama dengan hipotesis pertama. Hipotesis ketiga diterima menunjukkan bahwa continuance commitment berpengaruh positif terhadap innovative work behavior dengan nilai yang sama dengan kedua hipotesis sebelumnya. Tahap terakhir adalah analisis efek tak langsung dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Efek Tak Langsung

Variables	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Hypotheses
Directive Leadership -> Continuance Commitment -> Innovative Work Behavior	0,394	8,641	0,000	Accepted

Tabel 7 menjelaskan bahwa adanya efek tak langsung antara directive leadership terhadap innovative behavior melalui mediasi continuance commitment. Hipotesis keempat (H4) diterima dengan nilai p-values nilai p-values lebih kecil dari 0.05 dan T-Statistic (8,641) lebih besar dari T-Table (1.98). Continuance commitment menjadi prediktor dalam efek tak langsung sebagai bagian peningkatan innovative work behavior. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa innovative work behavior dapat dipengaruhi baik secara langsung dan tidak langsung baik dari aspek kepemimpinan dan komitmen organisasi.

### Discussion

Hasil penelitian menunjukkan directive leadership berpengaruh positif terhadap innovative work behavior. Directive leadership mampu meningkatkan innovative work behavior sebesar 57,7%. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa directive leadership berpengaruh positif terhadap innovative work behavior (Akbari et al., 2021; Botha & Steyn, 2022; Mutmainnah et al., 2022). Pemimpin perusahaan sangat concern dengan pelaksanaan proses pekerjaan. Aktivitas bisnis harus dipastikan berjalan secara efektif dan efisien. Karyawan mendapatkan tuntutan untuk melakukan eksplorasi ide-ide baru sesuai kebutuhan konsumen (Kafaji, 2020). Efektivitas directive leadership bisa dirasakan positif oleh organisasi bisnis dengan ketepatan proses pekerjaan (Garretsen et al., 2022). Innovative work behavior mendapat dukungan tinggi dari pimpinan secara langsung baik dalam bentuk supervisi dan pemberdayaan internal. Perencanaan pekerjaan harus mendapatkan arahan dan akomodatif dari pemimpin sesuai kebutuhan karyawan. Peningkatan innovative work behavior sangat ditentukan dengan kenyamanan lingkungan kerja, penyediaan fasilitas, dan hubungan baik dengan pemimpin (Schuh et al., 2018). Peran inovasi bisnis menentukan kualitas dan kuantitas bisnis dalam merespon peluang pasar. Gaya kepemimpinan ini terkesan kaku dan tidak fleksibel dengan pedoman regulasi yang ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan mendapatkan peran dan fungsi yang jelas sesuai dengan ketentuan dari pemimpin.

Keberhasilan target bisnis ditentukan oleh komitmen organisasi dalam pencapaian target bisnis. Hasil penelitian menjelaskan bahwa directive leadership berimplikasi positif terhadap continuance commitment. Ini didukung beberapa penelitian terdahulu bahwa directive leadership memiliki pengaruh positif terhadap continuance commitment (Banjarnahor et al., 2018; Golabdost & Rezaei, 2016; Mutmainnah et al., 2022). Directive leadership dapat meningkatkan continuance commitment sebesar 70.6%. Kualitas tinggi produk atau jasa bergantung kepada komitmen karyawan dalam melanjutkan estafet bisnis. Faktor kepemimpinan harus konsisten dalam penerapan aturan dan regulasi dalam mengatur pola kerja karyawan. Pemimpin harus mau mendengar suara karyawan dan pemenuhan kepuasan kerja. Continuance commitment dapat ditumbuhkan melalui kepemimpinan yang tegas berdasarkan reward dan punishment (Almutairi, 2020; Mousa & Puhakka, 2019). Organisasi bisnis bisa berjalan secara efektif. Akan tetapi disatu sisi pola kepemimpinan ini tidak fleksibel dan cenderung kekakuan tinggi. Kedua variabel ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bisa memastikan keberhasilan komitmen organisasi demi sustainabilitas bisnis jangka panjang.



Sustainability bisnis bisa dilaksanakan dengan adanya *continuance commitment* pada diri karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *continuance commitment* mampu meningkatkan *innovative work behavior* sebesar 55.8%. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi melalui *continuance commitment* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* (Mutmainnah et al., 2022; Nguyen & McGuirk, 2022; Siregar et al., 2021). *Innovative work behavior* masih dipengaruhi faktor lain seperti lingkungan kerja, kondusifitas organisasi, dan fleksibilitas perilaku kerja (Phuong et al., 2021; Shanker et al., 2017; Shutenko et al., 2019). Inovasi merupakan salah satu bagian penting dalam mempertahankan kualitas bisnis dan kepuasan konsumen. Ide dan kreativitas bisa dihasilkan dengan adanya *continuance commitment* yang dipahami oleh karyawan. Semua komponen organisasi memiliki pemahaman yang sama akan pentingnya *innovative work behavior*.

Efek tak langsung menunjukkan bahwa *directive leadership* mampu meningkatkan *innovative work behavior* sebesar 39.4% yang dimediasi oleh *continuance commitment*. Beberapa penelitian mendukung bahwa ada efek tak langsung terhadap *innovative work behavior* melalui aspek *leadership style* dan *organizational commitment* dengan perbedaan variabel mediasi (Mutmainnah et al., 2022; Nangoy et al., 2019; Uppathampracha & Liu, 2022)). Secara konseptual membuktikan bahwa *innovative work behavior* bisa dipengaruhi secara langsung dan tak langsung sesuai dengan konteks penelitian. *Directive leadership* mampu menjadi kunci sukses dalam penerapan *innovative work behavior* melalui *continuance commitment*. Seluruh aktivitas bisnis harus ditanamkan sebuah komitmen untuk memajukan organisasi demi pencapaian jangka panjang (Matzembacher & Meira, 2019; Stankevičiute et al., 2020). Karyawan harus diberikan persepsi bahwa kemajuan organisasi dengan *continuance commitment*. Perilaku kerja diarahkan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi target bisnis. Peluang dan kesempatan dijawab dengan ide bisnis baru sesuai tuntutan konsumen.

### **Business Implication**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa model yang dibangun antara *directive leadership* dan *continuance commitment* berkontribusi positif terhadap *innovative work behavior*. Model penelitian ini menunjukkan arah proses bisnis harus berbasis ide dan konsep bisnis baru (Liu & Shao, 2022). *Innovative work behavior* harus diimplementasikan pada seluruh aktivitas bisnis (Tekeli & Gökhan Özkoç, 2022). Karyawan harus memiliki sikap dan pemikiran yang sama bahwa sustainability bisnis harus dibangun dengan *continuance commitment*. *Directive leadership* memiliki peran penting dalam roda organisasi dengan pengarahan, efektivitas komunikasi, dan konsistensi tinggi pada proses pekerjaan. Hasil produk atau jasa dengan kualitas tinggi mampu memberikan harapan baru bagi karyawan. Artikulasi harapan bisa dibangun menjadi lebih komprehensif dengan kesepahaman yang sama.

Kesuksesan penerapan *innovative work behavior* pada segala lini bisnis (Phil-Thingvad & Klausen, 2020). Ini bisa berdampak positif pada kualitas produk atau jasa kepada konsumen. Organisasi memiliki database ide dan konsep bisnis baru sesuai dengan situasi terkini. Pasar dan konsumen yang selalu berubah disertai ketidakpastian tinggi (Fernández-Villaverde & Guerrón-Quintana, 2020). Maka organisasi harus tanggap dengan kecepatan tinggi dalam mengambil sebuah kesempatan bisnis. Pemimpin harus memiliki persepsi tinggi atas kebutuhan dan ekspektasi karyawan. Roda bisnis bisa dijalankan dengan baik dengan kemampuan pemimpin dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Regulasi dan aturan dibuat untuk berbagi peran dalam pembentukan sikap kerja. *Directive leadership* sangat dibutuhkan dalam memastikan konsistensi pelaksanaan aturan dan peran kerja kepada seluruh karyawan (Sanchez-Manzanares et al., 2020).

Model penelitian yang dicoba pada perusahaan *packaging printing* membuktikan bahwa *innovative work behavior* bisa dihasilkan melalui kepemimpinan dan komitmen organisasi. *Directive leadership*

dan continuance commitment menjadi motor penggerak untuk menghasilkan perilaku kerja berbasis inovasi. Produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen harus memiliki pilihan terbaru. Konsep desain, fitur, pelayanan, dan jasa harus mampu memenuhi ekspektasi konsumen. Kesuksesan bisnis dapat diukur melalui kemampuan menjawab tantangan konsumen. Penelitian yang dilakukan oleh Mutmainah (2022) dapat diaplikasikan pada konteks organisasi yang berbeda. Konseptual penelitian ini memiliki perbedaan dari aspek konteks dan proses bisnisnya. Innovative work behavior dibutuhkan sebagai bagian pencapaian target organisasi. Bisnis yang dijalankan dengan prinsip inovasi memiliki sustainabilitas jangka panjang dengan kompleksitas persaingan ketat.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa adanya pengaruh langsung dan tak langsung pada innovative work behavior. Directive leadership dan continuance commitment berpengaruh positif terhadap innovative work behavior. Efek tak langsung berpengaruh positif terhadap IWB yang dimediasi oleh continuance commitment. Ini artinya directive leadership memiliki efek langsung dan tak langsung terhadap innovative work behavior. Organisasi bisnis harus memiliki sensitivitas tinggi untuk menerapkan innovative work behavior. Komponen pendukung proses pekerjaan harus menjadi perhatian utama. Perilaku ini bisa dilakukan oleh karyawan dengan adanya komitmen organisasi baik dalam bentuk afektif, continuance, dan normative. Continuance commitment lebih dibutuhkan pada pelaksanaan innovative work behavior. Komitmen jenis ini lebih menitikberatkan pada sustainabilitas bisnis yang dihasilkan pada IWB.

Penelitian ini memberikan rekomendasi untuk pengembangan model bisa dengan variabel lain seperti knowledge sharing, transformational leadership, dan job embedness. Penambahan variabel bisa disesuaikan dengan konteks masalah yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Industri teknologi dan e-commerce disarankan untuk dijadikan sebagai objek penelitian lanjutan. Kesamaan sebuah model penelitian bisa menguatkan hasil terdahulu dan rekomendasi sesuai basis informasi. Isu dan topik yang berkaitan dengan inovasi masih akan menjadi concern pada sustainabilitas bisnis. Oleh karena itu, faktor kepemimpinan dan organisasi menjadi kesatuan komponen dalam peningkatan perilaku kerja baru berbasis kreativitas dan inovasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Mohmad Sidek, M. H. (2017). Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, 890(1), 0–5. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/890/1/012163>
- Afsar, B., & Masood, M. (2018). Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy, Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance, and Innovative Work Behavior of Nurses. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1). <https://doi.org/10.1177/0021886317711891>
- Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., & Asadnezhad, M. (2021). Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(1). <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0283>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5, 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4). <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Ali Fadhil, A. B., Kumarasamy, M. M., Jamaluddin, Z., & Mubarak, S. M. A. (2022). The Impacts of Leadership Style on Innovative Work Behaviour During Covid-19 Pandemic in Oman. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3). <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i3.20069>
- Almutairi, Y. M. N. (2020). Leadership self-efficacy and organizational commitment of faculty members: Higher education. *Administrative Sciences*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/admsci10030066>
- Alsaedi, F. (2022). The Important Role of Collective Leadership in the Face of Change: Literature Review. *Open Journal of Leadership*, 11(01). <https://doi.org/10.4236/ojl.2022.111001>
- Balboni, B., Bortoluzzi, G., Pugliese, R., & Tracogna, A. (2019). Business model evolution, contextual ambidexterity and the growth performance of high-tech start-ups. *Journal of Business Research*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.029>
- Baldegger, R. (2020). How a business model's sustainability and scalability interact. *Journal of the International Council for Small Business*, 1(3–4). <https://doi.org/10.1080/26437015.2020.1841496>
- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M., & Situmorang, M. (2018). Job satisfaction as a mediator between directive and participatory leadership styles toward organizational commitment. *International Journal of Instruction*, 11(4). <https://doi.org/10.12973/iji.2018.11455a>
- Battistelli, A., Odoardi, C., Vandenberghe, C., Di Napoli, G., & Piccione, L. (2019). Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3). <https://doi.org/10.1002/hrdq.21344>
- Botha, L., & Steyn, R. (2022). Employee voice and innovative work behaviour: empirical evidence from South Africa. *Cogent Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080323>
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2017). Whipping into shape: Construct definition, measurement, and validation of directive-achieving leadership in Chinese culture. *Asia Pacific Journal of*

*Management*, 34(3). <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9511-6>

- Cheung, G. W., & Wang, C. (2017). Current Approaches for Assessing Convergent and Discriminant Validity with SEM: Issues and Solutions. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.12706abstract>
- Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2018). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace. In *Practice Development in Health Care* (6th ed., Vol. 4, Issue 4). McGraw-Hill Education,. <https://doi.org/10.1002/pdh.22>
- Contreras, F., Juarez, F., Cuero Acosta, Y. A., Dornberger, U., Soria-Barreto, K., Corrales-Estrada, M., Ramos-Garza, C., Steizel, S., Portalanza, A., Jauregui, K., Iwashita da Silva, L., & Yshikawa Salusse, M. A. (2020). Critical factors for innovative work behaviour in Latin American firms: Test of an exploratory model. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1812926>
- Coun, M. J. H., Edelbroek, R., Peters, P., & Blomme, R. J. (2021). Leading Innovative Work-Behavior in Times of COVID-19: Relationship Between Leadership Style, Innovative Work-Behavior, Work-Related Flow, and IT-Enabled Presence Awareness During the First and Second Wave of the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.717345>
- Curado, C., Muñoz-Pascual, L., Oliveira, M., Henriques, P. L., & Jerónimo, H. M. (2022). Contribution of Human Resources Management For Sustainability. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220502x>
- Dahiya, R., & Raghuvanshi, J. (2022). Validation of innovative work behaviour scale: Indian apparel manufacturing sector. *Asia Pacific Management Review*, 27(2). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.06.002>
- Del Carmen Martínez Serna, M., Martínez, J. E. V., & Domenech, V. E. (2018). The influence of organizational commitment and learning orientation on innovation in SMEs. *Contaduría y Administración*, 63(3). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1411>
- Fauziawati, D. (2021). The Effect of Job Insecurity on Innovative Work Behavior through Organizational Commitment in UFO Elektronika Employees. *Journal of Business and Management Review*, 2(6). <https://doi.org/10.47153/jbmr26.1702021>
- Fernández-Villaverde, J., & Guerrón-Quintana, P. A. (2020). Uncertainty shocks and business cycle research. *Review of Economic Dynamics*, 37. <https://doi.org/10.1016/j.red.2020.06.005>
- Garretsen, H., Stoker, J. I., Soudis, D., & Wendt, H. (2022). The pandemic that shocked managers across the world: The impact of the COVID-19 crisis on leadership behavior. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101630>
- Golabdost, A., & Rezaei, M. (2016). Interventional Role of Job Satisfaction in the Effectiveness of Leadership Styles on Organizational Commitment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n5s1p186>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3e ed.). SAGE Publications Inc.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3). [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Imam, A., & Kim, D. Y. (2022). Ethical leadership and improved work behaviors: A moderated mediation model using prosocial silence and organizational commitment as mediators and employee engagement as moderator. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021->

- Jankelová, N., Joniaková, Z., & Mišún, J. (2021). Innovative Work Behavior—A Key Factor in Business Performance? The Role of Team Cognitive Diversity and Teamwork Climate in This Relationship. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/jrfm14040185>
- Jiang, X., Xu, S., Houghton, J. D., & Kulich, S. J. (2021). Leader self-development: Why do people develop themselves as leaders? *Business Horizons*, 64(2). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.002>
- Jong, J. P. J. D., & Hartog, D. N. Den. (2008). Innovative Work Behavior : Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, November.
- Kafaji, M. (2020). Delegation and collaboration practices to embrace innovative ideas for business growth in small to medium enterprises. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1).
- Kamal Ahmed, A., Abdeldayem Ata, A., & Naiem Abd-Elhamid, Z. (2019). Relationship between the Leadership Behaviors, Organizational Climate, and Innovative Work Behavior among Nurses. *American Journal of Nursing Research*, 7(5).
- Kim, H. H., & Choi, J. N. (2022). How to Translate Creative Ideas into Innovation? Differential Resources for Proactive and Responsive Team Idea Generation. *Creativity Research Journal*. <https://doi.org/10.1080/10400419.2021.1997468>
- Knotts, K. G., & Houghton, J. D. (2021). You can't make me! The role of self-leadership in enhancing organizational commitment and work engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(5). <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2020-0436>
- Koyluoglu, S., & Dogan, M. (2021). The impact of innovation strategies on business performance: practices in high technology companies in Turkey. *Marketing and Management of Innovations*, 5(4). <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.4-13>
- Krause, R., Withers, M. C., & Waller, M. J. (2022). Leading the Board in a Crisis: Strategy and Performance Implications of Board Chair Directive Leadership. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063221121584>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Liu, P., & Shao, Y. (2022). Innovation and new business formation: the role of innovative large firms. *Small Business Economics*, 59(2). <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00603-y>
- Lonati, S. (2020). What explains cultural differences in leadership styles? On the agricultural origins of participative and directive leadership. *Leadership Quarterly*, 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.07.003>
- López-Torres, G. C., Garza-Reyes, J. A., Maldonado-Guzmán, G., Kumar, V., Rocha-Lona, L., & Cherrafi, A. (2019). Knowledge management for sustainability in operations. *Production Planning and Control*, 30(10–12). <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1582091>
- Luthans, F. (2012). Organizational behavior an evidence-based approach 12th edition. In *Organizational behavior: an edivence-based approach*.
- Mansaray, E. H. (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1). <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190701.13>

- Matzembacher, D. E., & Meira, F. B. (2019). Sustainability as business strategy in community supported agriculture: Social, environmental and economic benefits for producers and consumers. *British Food Journal*, *121*(2). <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2018-0207>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mousa, M., & Puhakka, V. (2019). Inspiring organizational commitment: Responsible leadership and organizational inclusion in the Egyptian health care sector. *Journal of Management Development*, *38*(3). <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0338>
- Mukherjee, S., & Mulla, Z. R. (2022). Empowering and Directive Leadership: The Cost of Changing Styles. *Business Perspectives and Research*, *10*(2), 251–266. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/22785337211008321>
- Munir, R., & Beh, L. S. (2019). Measuring and enhancing organisational creative climate, knowledge sharing, and innovative work behavior in startups development. *Bottom Line*, *32*(4). <https://doi.org/10.1108/BL-03-2019-0076>
- Mutmainnah, D., Yuniarsih, T., Disman, Sojanah, J., Rahayu, M., & Nusannas, I. S. (2022). The Impact of Directive Leadership on Innovative Work Behavior: the Mediation Role of Continuance Commitment. *Journal of Indonesian Economy and Business*, *37*(3), 268–286. <https://doi.org/10.22146/jieb.v37i3.3377>
- Nangoy, R., Hamsal, M., Setiadi, N. J., & Pradipto, Y. D. (2019). The roles of employee work well-being on innovative work behaviour mediated by organisational commitment. *International Journal of Economics and Business Research*, *18*(3). <https://doi.org/10.1504/IJEER.2019.102731>
- Nguyen, N. P., & McGuirk, H. (2022). Evaluating the effect of multifactors on employee’s innovative behavior in SMEs: mediating effects of thriving at work and organizational commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *34*(12). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1354>
- Nwosu, H. E., Ugwu, J. N., Okezie, B. N., Udeze, C. C., Azubuike, N. U., & Adama, L. (2020). Employee mentoring, career success and organizational success. *Humanities and Social Sciences Letters*, *8*(4). <https://doi.org/10.18488/JOURNAL.73.2020.84.464.480>
- Ocasio, W., & Radoynovska, N. (2016). Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. *Strategic Organization*, *14*(4). <https://doi.org/10.1177/1476127015625040>
- Odoardi, C., Montani, F., Boudrias, J. S., & Battistelli, A. (2015). Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior: The role of group and psychological processes. *Leadership and Organization Development Journal*, *36*(5). <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0131>
- Pearce, C. L., & Locke, E. A. (2023). *Principles of Organizational Behavior The Handbook of Evidence-Based Management*. Wiley.
- Phil-Thingvad, S., & Klausen, K. K. (2020). Managing the Implementation of Innovation Strategies in Public Service Organization - How Managers May Support Employees Innovative Work Behaviour. *International Journal of Innovation Management*, *24*(4). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500747>
- Phuong, N. D., Quynh, P. H., & Hien, H. T. T. (2021). Supportive Work Environment and Teacher’s

- Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Informal Learning in Vietnam. *Review of Economics and Finance*, 19. <https://doi.org/10.55365/1923.X2021.19.10>
- Post, C., De Smet, H., Uitdewilligen, S., Schreurs, B., & Leysen, J. (2022). Participative or Directive Leadership Behaviors for Decision-Making in Crisis Management Teams? *Small Group Research*, 53(5). <https://doi.org/10.1177/10464964221087952>
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2019). Does Meaningful Work Explains the Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour? *Vikalpa*, 44(1). <https://doi.org/10.1177/0256090919832434>
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2). <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Rao Jada, U., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, 23(5). <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0533>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial Least Squares Structural Equation modeling in HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Ruiz-Pava, G., & Forero-Pineda, C. (2020). Internal and external search strategies of innovative firms: the role of the target market. *Journal of Knowledge Management*, 24(3). <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0349>
- Sanchez-Manzanares, M., Rico, R., Antino, M., & Uitdewilligen, S. (2020). The Joint Effects of Leadership Style and Magnitude of the Disruption on Team Adaptation: A Longitudinal Experiment. *Group and Organization Management*, 45(6). <https://doi.org/10.1177/1059601120958838>
- Sarwar, U., Zamir, S., Fazal, K., Hong, Y., & Yong, Q. Z. (2022). “Impact of leadership styles on innovative performance of female leaders in Pakistani Universities.” *PLoS ONE*, 17(5 May). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266956>
- Schamberger, T., Schuberth, F., Henseler, J., & Dijkstra, T. K. (2020). Robust partial least squares path modeling. *Behaviormetrika*, 47(1). <https://doi.org/10.1007/s41237-019-00088-2>
- Schindler, P. S. (2022). *Business Research Method* (8th ed.). McGraw-Hill Education,.
- Schuh, S. C., Zhang, X. A., Morgeson, F. P., Tian, P., & van Dick, R. (2018). Are you really doing good things in your boss’s eyes? Interactive effects of employee innovative work behavior and leader–member exchange on supervisory performance ratings. *Human Resource Management*, 57(1). <https://doi.org/10.1002/hrm.21851>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business : a Skill-Building Approach*. In *Nucleic Acids Research* (8th ed.). Wiley.
- Shahid, S., Muchiri, M. K., & Walumbwa, F. O. (2021). Mapping the antecedents and consequences of thriving at work: A review and proposed research agenda. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1). <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2019-1881>
- Shaikh, M., & Udin. (2022). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Testing the Mediation Role of Knowledge Sharing and Work Passion. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(1).
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>



- Shutenko, A. I., Shutenko, E. N., Koreneva, A. V., Afonkina, Y. A., Tegaleva, T. D., & Demina, V. A. (2019). Development of an innovative managerial style among directors of educational lyceums in modern Russia. *Espacios*, 40(29).
- Siregar, Z. M. E., Sujana, F. R., Pranowo, A. S., & Supriadi, Y. N. (2021). Job autonomy and innovative work behavior of marketing employees in the automotive industry in Indonesia: The mediating role of organizational commitment. *Quality - Access to Success*, 22(180).
- Stankevičiute, Ž., Staniškiene, E., & Cigane, U. (2020). Sustainable HRM as a driver for innovative work behaviour: Do respect, openness, and continuity matter? the case of lithuania. *Sustainability (Switzerland)*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/SU12145511>
- Sun, Y., & Qiu, Z. (2022). Positive Performance Feedback and Innovation Search: New Ideas for Sustainable Business Development. *Sustainability (Switzerland)*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/su14042086>
- Suriyankietkaew, S. (2022). Effects of key leadership determinants on business sustainability in entrepreneurial enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2021-0187>
- Tang, Y., Shao, Y. F., & Chen, Y. J. (2019). Assessing the Mediation Mechanism of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Innovative Behavior: The Perspective of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02699>
- Tekeli, M., & Gökhan Özkoç, A. (2022). The Effect of Proactive Personality and Locus of Control on Innovative Work Behavior: the Mediating Role of Work Engagement. *Juiz de Fora*, 12.
- Tirmizi, S. M. A., Malik, Q. A., & Hussain, S. S. (2020). Invention and open innovation processes, and linkages: A conceptual framework. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4). <https://doi.org/10.3390/joitmc6040159>
- Tremblay, M., Gaudet, M. C., & Vandenberghe, C. (2019). The role of group-level perceived organizational support and collective affective commitment in the relationship between leaders' directive and supportive behaviors and group-level helping behaviors. *Personnel Review*, 48(2). <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0172>
- Uppal, N. (2017). Uncovering curvilinearity in the organizational tenure-job performance relationship: A moderated mediation model of continuance commitment and motivational job characteristics. *Personnel Review*, 46(8). <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0302>
- Uppathampracha, R., & Liu, G. (2022). Leading for Innovation: Self-Efficacy and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior. *Behavioral Sciences*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/bs12080266>
- Vance, R. J., Jaros, S., Becker, T. E., & McKay, A. S. (2020). Alternative Measures of Employee Commitment: Assessment of Predictive Validity for Performance and Turnover. *Human Performance*, 33(2–3). <https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1759071>
- Vihari, N. S., Yadav, M., & Panda, T. K. (2022). Impact of soft TQM practices on employee work role performance: role of innovative work behaviour and initiative climate. *TQM Journal*, 34(1). <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0092>
- Widmann, A., Messmann, G., & Mulder, R. H. (2016). The Impact of Team Learning Behaviors on Team Innovative Work Behavior: A Systematic Review. In *Human Resource Development Review* (Vol. 15, Issue 4). <https://doi.org/10.1177/1534484316673713>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review.

In *Journal of Management Development* (Vol. 35, Issue 2). <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>