



Journal of Human And Education
Volume 4, No. 6, Tahun 2024, pp 871-882
E-ISSN 2776-5857, P-ISSN 2776-7876
Website: <https://jahe.or.id/index.php/jahe/index>

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Innovative Work Behavior* Pada Sektor UMKM Di Tangerang

Muhammad Fahmi Arbi¹, Dita Oki Berliyanti², Netania Emilisa³, Dhiva Daryl Shabara⁴, Mohamad Zeyrofi⁵

Universitas Trisakti

Email: 022002101071@std.trisakti.ac.id¹, dita.oki@trisakti.ac.id², netania@trisakti.ac.id³, 022002101064@std.trisakti.ac.id⁴, 022002101040@std.trisakti.ac.id⁵

Abstrak

Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) memainkan peran penting dalam pertumbuhan ekonomi sebuah negara. UMKM di setiap negara memiliki efek yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi *innovative work behavior* pada sektor umkm di tangerang. Penelitian ini menggunakan uji kuantitatif dan pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) untuk menguji hipotesis yang dirumuskan dan membuktikan keterkaitan antar variabel. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis adalah uji Structural Equation Model (SEM) dengan aplikasi AMOS versi 26, dan uji mediasi dengan menggunakan Sobel Test. Dari pengujian hipotesis pertama menunjukkan *Diversity Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Dari pengujian hipotesis kedua menunjukkan *Diversity Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Human Resource Management*. Dari pengujian hipotesis ketiga menunjukkan *Diversity Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Dari pengujian hipotesis keempat menunjukkan *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Dari hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan *Human Resource Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*.

Kata kunci: *Innovative, Work Behavior, Umkm, Tangerang.*

Abstract

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) play a crucial role in the economic growth of a country. MSMEs in every nation have a significant impact on overall economic development. The purpose of this study is to identify the factors influencing innovative work behavior in the MSME sector in Tangerang. This research employs a quantitative approach and hypothesis testing to examine the formulated hypotheses and determine the relationships between variables. The data analysis method used in this study to test the hypotheses is the Structural Equation Model (SEM) test with the AMOS version 26 application, along with mediation testing using the Sobel Test. The results of the first hypothesis test show that Diversity Management has a positive and significant influence on Employee Engagement. The second hypothesis test indicates that Diversity Management has a positive and significant influence on Human Resource Management. The third hypothesis test reveals that Diversity Management has a positive and significant influence on Innovative Work Behavior. The fourth hypothesis test demonstrates that Employee Engagement has a positive and significant influence on Innovative Work Behavior. Lastly, the fifth hypothesis test indicates that Human Resource Management has a positive and significant influence on Innovative Work Behavior.

Keywords: *Innovative, Work Behavior, MSMEs, Tangerang.*

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) memainkan peran penting dalam pertumbuhan ekonomi sebuah negara. UMKM di setiap negara memiliki efek yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan (Mendy et al., 2020). Ini ditunjukkan oleh tingginya penyerapan tenaga kerja oleh UMKM dan penciptaan lapangan kerja baru, yang menunjukkan tren pertumbuhan ekonomi yang positif di negara ini (Frackiewicz, 2018). Data menunjukkan bahwa UMKM di Indonesia menyediakan 99,9% lapangan kerja dan berkontribusi terhadap 60,5% PDB nasional. Oleh karena itu, masalah seperti COVID-19 memberikan dampak yang signifikan pada perekonomian nasional, terutama karena memiliki potensi untuk meningkatkan tingkat pengangguran secara signifikan (Andika Sayang Bati & Ekowati, 2024). Tumbuh di tengah berbagai tantangan, UMKM membutuhkan inovasi berkelanjutan untuk siap menghadapi berbagai masalah. Inovasi dalam UMKM berarti tertanam di semua lapisan karyawan, sehingga mudah untuk menerapkan ide atau produk inovatif di tempat kerja.

Provinsi	Unit
Jawa Barat	1.494.723
Jawa Tengah	1.457.126
Jawa Timur	1.153.576
DKI Jakarta	658.365
Sumatera Utara	595.779
Banten	339.001

Gambar 1.1 Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM (diolah oleh CNBC, 2023) dimodifikasi enam teratas.

Berdasarkan data Kementerian Koperasi Usaha, Kecil dan Menengah Jumlah UMKM sepanjang 2022, Banten menjadi Provinsi yang sangat sedikit jumlah unit UMKM nya dalam urutan 6 teratas. Sehingga Penulis memilih Tangerang sebagai objek penelitian karena Tangerang adalah salah satu kota yang termasuk kedalam Provinsi Banten yang menyumbang beberapa bagian unit UMKM Provinsi Banten untuk meneliti terkait peran *Innovative Work Behavior* pada UMKM di Tangerang karena akan menjadi keunggulan jika ide-ide inovatif diimplementasikan menjadi sebuah hal baru yang dapat ditawarkan kepada pelanggan

Innovative Work Behavior dianggap sebagai metode yang bermanfaat bagi UMKM. *Innovative Work Behavior* dianggap kebiasaan yang terjadi di tempat kerja, bukan konteks pekerjaan tertulis (Andika Sayang Bati & Ekowati, 2024). Secara umum, *Innovative Work Behavior* mencakup inisiatif, petunjuk, dan implementasi ide atau produk baru serta prosedur atau proses kerja yang dibuat oleh karyawan di tempat kerja mereka (Erhan et al., 2022). Untuk memastikan bahwa produk inovatif tetap berada dalam batasan yang diinginkan, para pemimpin UMKM harus menerapkan aturan sendiri di lingkungan tempat kerja untuk mendorong pengembangan inovasi. Ini karena proses *Innovative Work Behavior* sangat baik untuk pengembangan inovasi di lingkungan tempat kerja (Venkatsamy & Lew, 2024). Persepsi orang biasanya diklasifikasikan berdasarkan kelompok sosial mereka dan berdasarkan beberapa karakteristik umum. Hal ini menekankan bahwa orang bersedia untuk lebih dekat dengan orang-orang dengan sikap dan atribut yang sama, dan menempatkan diri mereka dalam situasi yang sulit dengan orang-orang dengan sikap, nilai, dan pengalaman yang berbeda, dan melaporkan betapa pentingnya pertukaran timbal balik untuk memberikan stabilitas sosial. Oleh karena itu, ketika *Diversity Management* diatur dengan baik dalam organisasi di mana orang-orang ingin terlibat dan berkomitmen, lingkungan yang aman dapat diciptakan (Alshaabani et al., 2022). Peningkatan globalisasi dan perubahan demografi yang cepat dalam dua dekade terakhir, sebagian besar perusahaan di seluruh dunia melihat peningkatan yang signifikan dalam keragaman tenaga kerja (Bogilović et al., 2020). *Diversity Management* tenaga kerja yang dikelola secara baik dapat meningkatkan *Innovative Work Behavior* dalam perusahaan bisnis dan meningkatkan pembelajaran lintas budaya dan berbagi pengetahuan di angkatan kerja (Ma'toufi & Tajeddini, 2015). Karena tenaga kerja yang beragam sangat penting dalam meningkatkan perilaku kreatif individu dan tim kerja (Shin et al., 2017).

(Etehad & Karatepe, 2019) Karyawan memiliki keterikatan kerja yang lebih rendah dan bekerja dalam lingkungan yang penuh dengan ketakutan kehilangan pekerjaan dan kekurangan manajemen yang baik. Sebaliknya, karyawan yang bersemangat dan antusias terhadap pekerjaan mereka biasanya mampu menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih baik. Oleh karena itu, penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakamanan pekerjaan, yang digambarkan sebagai perasaan yang dirasakan oleh karyawan saat mereka menghadapi kemungkinan kehilangan pekerjaan mereka (Cheung et al., 2016) adalah fakta bahwa kurangnya keterlibatan membawa dampak negatif, seperti perilaku tidak hadir dan perilaku kerja yang tidak produktif (Etehad & Karatepe, 2019). Karena itu, manajer harus mempertimbangkan semua fitur ini mengingat bahwa *Diversity Management* memainkan peran penting dalam bisnis karena menawarkan banyak keuntungan bagi pemberi kerja dan karyawan salah satunya *Employee Engagement*.

Untuk merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang beragam untuk melayani basis

pelanggan yang beragam dan memungkinkan perusahaan untuk berkembang di pasar modern yang bergejolak, keberagaman harus menjadi inti dari kebijakan *Human Resource Management* perusahaan. Akibatnya, *Diversity Management* menjadi syarat penting dalam *Human Resource Management*, yang memungkinkan bisnis untuk memenuhi kebutuhan eksternal yang terdiversifikasi. Selain itu, *Diversity Management* harus memastikan bahwa semua karyawan dihormati, terbuka, jujur, privasi, dan bebas. Pada akhirnya, hal ini akan menghasilkan kesetaraan kesempatan dan keadilan distribusi di tempat kerja (Tajeddini et al., 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan uji kuantitatif dan pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) untuk menguji hipotesis yang dirumuskan dan membuktikan keterkaitan antar variabel. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis adalah uji Structural Equation Model (SEM) dengan aplikasi AMOS versi 26, dan uji mediasi dengan menggunakan Sobel Test. Selain itu, uji statistik deskriptif menggunakan aplikasi SPSS versi 24. Unit analisis yang digunakan merupakan individual, yaitu orang-orang yang bekerja di UMKM di Tangerang dan data didapatkan dari setiap individu yang memberikan tanggapan sebagai sumber data individu tersebut untuk dilakukan sebuah studi melalui kuesioner. Data yang dipakai bersifat *cross sectional* karena pengumpulan data hanya akan dilakukan sekali pada suatu periode yang sama untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel yang diteliti, yaitu 1 variabel bebas (*independent variable*), 2 variabel mediasi (*mediating variable*), dan 1 variabel terikat (*dependent variable*). Seluruh indikator pernyataan dalam penelitian ini diukur menggunakan skala Likert 1 sampai 5:

1. Untuk jawaban responden Sangat Tidak Setuju “STS”
2. Untuk jawaban responden Tidak Setuju “TS”
3. Untuk jawaban responden Cukup Setuju “CS”
4. Untuk jawaban responden Setuju “S”
5. Untuk jawaban responden Sangat Setuju “SS”

Pada penelitian ini, data dikumpulkan secara langsung untuk mendapatkan informasi yang akurat guna menjawab rumusan masalah penelitian dan mencapai tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

Penelitian ini menggunakan Data Primer yang diperoleh secara langsung sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, yaitu respondennya adalah pelaku UMKM di Tangerang. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang disebar ke responden yang diundang melalui tautan Google Form yang tersedia secara online, dan data kuesioner akan tersimpan secara otomatis setelah responden mengisi jawaban. Kuesioner terdiri atas 39 item yang mencakup 4 variabel untuk mendapatkan informasi yang relevan dari karyawan dan pemilik UMKM di Tangerang. Dalam penelitian ini, pengambilan sampel menggunakan Google Form untuk merekrut partisipan, dengan fokus pada platform yang dianggap dapat memberikan data yang valid (Li et al., 2022). Metode penarikan sampel yang digunakan adalah *non-probability* sampling dengan teknik *purposive sampling* karena pengambilan sampel terbatas pada kriteria khusus dapat memberikan informasi yang diinginkan, baik karena hanya responden yang memilikinya, atau memenuhi beberapa kriteria yang ditetapkan oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Sampel ini diambil dari karyawan dan pemilik UMKM di Tangerang. Menurut Hair et al. (2022), banyaknya sampel responden 5-10 kali jumlah item pernyataan. Penelitian ini memiliki 39 item pernyataan, maka jumlah sampel minimum adalah 39×5 sama dengan 195 responden dan jumlah responden maksimum 39×10 sama dengan 390 responden. Sehingga, dalam penelitian ini jumlah sampel yang digunakan adalah 200 responden yang merupakan karyawan dan pemilik UMKM di Tangerang. Untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dapat mengukur variabel penelitian dengan benar dan konsisten, dilakukan uji instrumen. Uji ini melihat validitas dan reliabilitas instrumen. Validitas menunjukkan seberapa tepat instrumen mengukur variabel, sedangkan reliabilitas menunjukkan seberapa stabil, akurat, dan dapat diprediksinya instrumen tersebut. Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data, sehingga sangat penting bagi responden untuk menjawab dengan serius. Jika tidak, hasil pengukuran akan menjadi tidak valid. Uji instrumen dilakukan untuk memverifikasi bahwa instrumen yang digunakan dapat mengukur variabel dengan akurat dan konsisten, meskipun pertanyaan dijawab pada waktu yang berbeda. Uji instrumen memiliki beberapa tahapan seperti:

Tabel 2.1. *Factor Loading Based on Sample*

<i>Factor Loading</i>	<i>Sample Size</i>
0.30	350
0.35	250
0.40	200
0.45	150

0.50	120
0.55	100

Sumber: Hair *et al.*, (2022)

Berdasarkan table 3.1 *Factor Loading* yang menentukan validnya sampel adalah 0,40 karena menggunakan sampel sebesar 215 responden yang dijelaskan sebagai berikut:

- Jika *Factor Loading* ≥ 0.40 maka item pernyataan valid.
- Jika *Factor Loading* < 0.40 maka item pernyataan tidak valid.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif melalui perhitungan nilai *mean*, standar deviasi, nilai terendah dan nilai tertinggi digunakan untuk mengukur persepsi responden mengenai variabel penelitian. Hasil statistik deskriptif dari variabel *Diversity Management*, *Employee Engagement*, *Human Resource Management*, dan *Innovative Work Behavior* dapat dilihat pada tabel di bawah.

Hasil Analisis Statistik Deskriptif *Diversity Management*

Tabel 3.1 Statistik Deskriptif *Diversity Management*

No.	Item Pernyataan	N	Mean
1	Kebijakan dan program yang mendorong keberagaman di tempat kerja (misalnya, merekrut kelompok minoritas dan perempuan, pelatihan kesadaran akan isu keberagaman, pendampingan)	200	4,1089
2	Supervisor/pemimpin tim di unit kerja saya berkomitmen terhadap tenaga kerja yang mewakili semua segmen masyarakat (Memiliki identitas sosial yang berbeda)	200	3,9010
3	Manajer/supervisor/pemimpin tim bekerja dengan baik dengan karyawan dari latar belakang yang berbeda	200	4,2772
4	Dalam organisasi kita, kita berpikir positif tentang perbedaan budaya rekan kerja	200	4,0644
5	Dalam organisasi kita, kita memahami dan menerima budaya yang berbeda.	200	4,1733
6	Dalam organisasi kita, kita merekomendasikan bekerja dengan orang-orang dengan latar belakang yang berbeda. latar belakang budaya yang berbeda.	200	3,9802
7	Perbedaan latar belakang budaya dibahas secara terbuka di organisasi kami	200	4,2475
8	Di organisasi kami tidak ada diskriminasi berdasarkan gender	200	4,0248
9	Di organisasi kami tidak ada diskriminasi berdasarkan latar belakang budaya.	200	4,0891
10	Di organisasi kami tidak ada diskriminasi berdasarkan latar belakang budaya pada usia.	200	4,1188
11	Di organisasi kami tidak ada diskriminasi berdasarkan tingkat Pendidikan	200	4,0891
Rata-rata <i>Diversity Management</i>			4,026

Sumber: Data olahan kuesioner menggunakan SPSS

Dari hasil deskriptif statistik variable *Diversity Management*, diketahui bahwa nilai rata-rata sebanyak 4,026. Hasil dari rata-rata variabel *Diversity Management* menunjukkan bahwa seluruh responden merasakan dampak baik dari manajemen keberagaman yang dilakukan secara efektif pada karyawan UMKM di Tangerang.

Hasil Analisis Statistik Deskriptif *Employee Engagement*

Tabel 3.2. Statistik Deskriptif *Employee Engagement*

No.	Item Pernyataan	n	Mean
1	Di tempat kerja saya, saya merasa penuh energi.	200	4,1881
2	Di pekerjaan saya, saya merasa kuat dan bersemangat	200	4,1238
3	Saya antusias dengan pekerjaan saya.	200	4,0644
4	Pekerjaan saya menginspirasi saya.	200	4,0050
5	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja.	200	4,1535
6	Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens.	200	4,0792
7	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	200	4,0941
8	Saya tenggelam dalam pekerjaan saya	200	3,9802
9	Waktu berlalu saat saya bekerja	200	4,0644
Rata-rata <i>Employee Engagement</i>			4,0836

Sumber: Data olahan kuesioner menggunakan SPSS

Dari hasil statistik deskriptif untuk variable *Employee Engagement* diketahui bahwa nilai

rata-rata 4,0836. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan UMKM di Tangerang merasakan manfaat positif jika seluruh karyawan pada perusahaan merasa saling terikat dengan sesama karyawan maupun terikat dengan pekerjaannya.

Hasil Analisis Statistik Deskriptif *Human Resource Management*

Tabel 4.7. Statistik Deskriptif *Human Resource Management*

No.	Item Pernyataan	n	Mean
1	Kami memiliki perekrutan dan seleksi personel yang adil	200	4,1238
2	Kami memiliki pelatihan yang memadai	200	4,1683
3	Kami memiliki sistem evaluasi kinerja yang efektif	200	4,0198
4	Kami memiliki sistem kompensasi (upah) berbasis kinerja	200	4,1535
5	Kerja tim didorong	200	4,1535
6	Kami memiliki deskripsi pekerjaan yang jelas	200	4,0842
7	Kita bisa menggunakan inisiatif	200	4,0743
8	Karyawan punya jaminan sosial	200	4,1584
9	Karyawan tidak diberhentikan tanpa alasan yang benar	200	4,0099
10	Kita punya manajemen sumber daya manusia yang efektif	200	4,1337
11	Kita punya promosi dan peluang pengembangan karir yang adil	200	4,1139
Rata-rata <i>Human Resource Management</i>			4,1084

Sumber: Data olahan kuesioner menggunakan SPSS

Dari hasil statistik deskriptif untuk variable *Human Resource Management* diketahui bahwa nilai rata-rata 4,1084. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan UMKM di Tangerang percaya bahwa praktik dan kebijakan manajemen sumber daya manusia dapat memberikan rasa adil, aman, dan nyaman untuk karyawan.

Hasil Analisis Statistik Deskriptif *Innovative Work Behavior*

Tabel 4.8. Statistik Deskriptif *Innovative Work Behavior*

No.	Item Pernyataan	n	Mean
1	Menciptakan ide-ide baru untuk perbaikan	200	4,0891
2	Mencari metode, teknik, atau instrumen kerja baru	200	4,0892
3	Menghasilkan solusi orisinal untuk masalah	200	4,1436
4	Memobilisasi dukungan untuk ide-ide inovatif	200	4,1337
5	Memperoleh persetujuan atas ide-ide inovatif	200	4,1139
6	Membuat anggota organisasi penting antusias terhadap ide-ide inovatif	200	4,0347
7	Mengubah ide-ide inovatif menjadi aplikasi yang berguna	200	4,1238
8	Memperkenalkan ide-ide inovatif ke dalam lingkungan kerja dengan cara yang sistematis	200	4,0446
Rata-rata <i>Innovative Work Behavior</i>			4,0966

Sumber: Data olahan kuesioner menggunakan SPSS

Dari hasil statistik deskriptif variable *Innovative Work Behavior* diketahui bahwa nilai rata-rata sebanyak 4,0966. Hasil menunjukkan bahwa karyawan UMKM di Tangerang percaya dengan adanya perilaku kerja inovatif pada karyawan akan memberikan perusahaan keunggulan kompetitif.

Analisis Data

Uji Hipotesis

Hipotesis diuji untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh *Employee Engagement* dan *Human Resource Management*, maka hipotesis diuji dengan metode analisis Regresi Berganda. Hipotesis diuji dengan mengukur *p-value* atau *level of significant* (alpha) sebesar 0,05. Dasar pengambilan keputusan berdasarkan Hair *et al.*, (2022), yaitu:

- Jika *p-value* > 0,05 maka H_0 didukung dan H_a tidak didukung, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan. Hipotesis tidak didukung.
- Jika *p-value* ≤ 0,05 maka H_0 tidak didukung dan H_a didukung, artinya ada pengaruh yang signifikan. Hipotesis didukung.

Tabel 4. 9. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	β	Prob.	Keputusan
H1: <i>Diversity Management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i>	0,730	0,000	H_{a1} Terdukung
H2: <i>Diversity Management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Human Resource Management</i>	0,765	0,000	H_{a2} Terdukung
H3: <i>Diversity Management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	0,222	0,563	H_{a3} Tidak Terdukung

H4: <i>Employee Engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	0,592	0,222	H _{a4} Tidak Terdukung
H5: <i>Human Resource Management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	0,360	0,000	H _{a5} Terdukung
H6: <i>Diversity Management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> yang dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i>	0,432	0,112	H _{a6} Tidak Terdukung
H7: <i>Diversity Management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> yang dimediasi oleh <i>Human Resource Management</i>	0,275	0,000	H _{a7} Terdukung

Analisis pengaruh Diversity Management terhadap Employee Engagement

Tabel 4.10. Hasil Uji Hipotesis H_{a1}

Hipotesis	Estimasi (β)	Prob.	Keputusan
<i>Diversity Management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i>	0,730	0,000	H _{a1} Terdukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS

Hipotesis pertama menguji pengaruh *Diversity Management* terhadap *Employee Engagement*, dengan hipotesis sebagai berikut:

H₀₁: *Diversity Management* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

H_{a1}: *Diversity Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4.10 didapatkan nilai estimate sebesar 0,730 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Diversity Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan p-value sebesar $0,000 \leq 0,05$ (alpha 5%) sehingga H₀₁ tidak didukung atau H_{a1} didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Diversity Management* terhadap *Employee Engagement*, artinya semakin tinggi tingkat *Diversity Management* maka semakin tinggi juga tingkat *Employee Engagement* pada karyawan.

Analisis pengaruh Diversity Management terhadap Human Resource Management

Tabel 4.11. Hasil Uji Hipotesis H_{a2}

Hipotesis	Estimasi (β)	Prob.	Keputusan
<i>Diversity Management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Human Resource Management</i>	0,765	0,000	H _{a2} Terdukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS

Hipotesis kedua menguji pengaruh *Diversity Management* terhadap *Human Resource Management*, dengan hipotesis berikut:

H₀₂: *Diversity Management* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Human Resource Management*

H_{a2}: *Diversity Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Human Resource Management*

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4.11 didapatkan nilai estimate sebesar 0,765 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Diversity Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Human Resource Management*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan p-value sebesar $0,000 \leq 0,05$ (alpha 5%) sehingga H₀₂ tidak didukung atau H_{a2} didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Diversity Management* terhadap *Human Resource Management*, artinya semakin tinggi tingkat *Diversity Management* maka semakin efektif juga praktik *Human Resource Management* pada karyawan.

Analisis pengaruh Diversity Management terhadap Innovative Work Behavior

Tabel 4.12 .Hasil Uji Hipotesis H_{a3}

Hipotesis	Estimasi (β)	Prob.	Keputusan
<i>Diversity Management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	0,222	0,563	H _{a3} Tidak Terdukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS

Hipotesis ketiga menguji pengaruh *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior*, dengan hipotesis berikut:

H₀₃: *Diversity Management* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*

H_{a3}: *Diversity Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4.12 didapatkan nilai estimate sebesar 0,222 menunjukkan tanda beta tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Diversity Management* memiliki pengaruh negatif terhadap *Innovative Work Behavior*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan p-value sebesar $0,563 > 0,05$ (alpha 5%) sehingga H₀₃ didukung atau H_{a3} tidak didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh negatif antara *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior*, artinya semakin tinggi tingkat *Diversity Management* maka dapat menurunkan tingkat *Innovative Work Behavior* pada karyawan.

Analisis pengaruh Employee Engagement terhadap Innovative Work Behavior

Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis H_{a4}

Hipotesis	Estimasi (β)	Prob.	Keputusan
<i>Employee Engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	0,592	0,222	H _{a4} Tidak Terdukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS

Hipotesis ketiga menguji pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior*, dengan hipotesis berikut:

H₀₄: *Employee Engagement* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*

H_{a4}: *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4.13 didapatkan nilai estimate sebesar 0,592 menunjukkan tanda beta tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Employee Engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *Innovative Work Behavior*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan p-value sebesar 0,222 > 0,05 (alpha 5%) sehingga H₀₄ tidak didukung atau H_{a4} didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh negatif antara *Employee Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior*, artinya semakin tinggi tingkat *Employee Engagement* maka dapat menurunkan *Innovative Work Behavior* pada karyawan.

Analisis pengaruh Human Resource Management terhadap Innovative Work Behavior

Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis H_{a5}

Hipotesis	Estimasi (β)	Prob.	Keputusan
<i>Human Resource Management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	0,360	0,000	H _{a5} Terdukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS

Hipotesis kelima menguji pengaruh *Human Resource Management* terhadap *Innovative Work Behavior*, dengan hipotesis berikut:

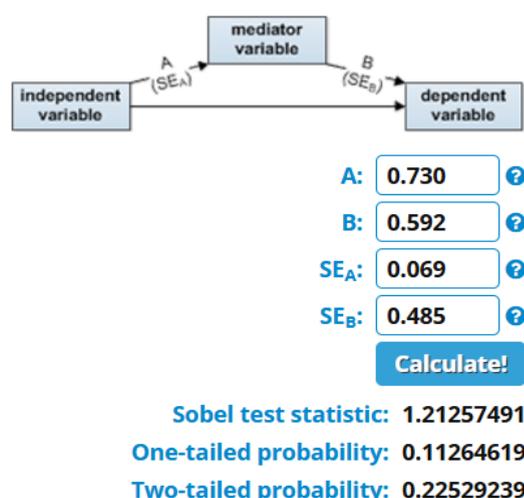
H₀₅: *Human Resource Management* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*

H_{a5}: *Human Resource Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4.14 didapatkan nilai estimate sebesar 0,360 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Human Resource Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan p-value sebesar 0,000 ≤ 0,05 (alpha 5%) sehingga H₀₅ didukung atau H_{a5} tidak didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Human Resource Management* terhadap *Innovative Work Behavior*, artinya semakin baik menerapkan praktik-praktik *Human Resource Management* maka dapat meningkatkan *Innovative Work Behavior* pada karyawan.

Analisis pengaruh Diversity Management terhadap Innovative Work Behavior yang dimediasi oleh Employee Engagement

Pada pengujian hipotesis keenam yaitu pengaruh *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*, dengan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:



Gambar 4.1 Hasil Uji Hipotesis H_{a6}

Hipotesis keenam menguji pengaruh *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*, dengan hipotesis berikut:

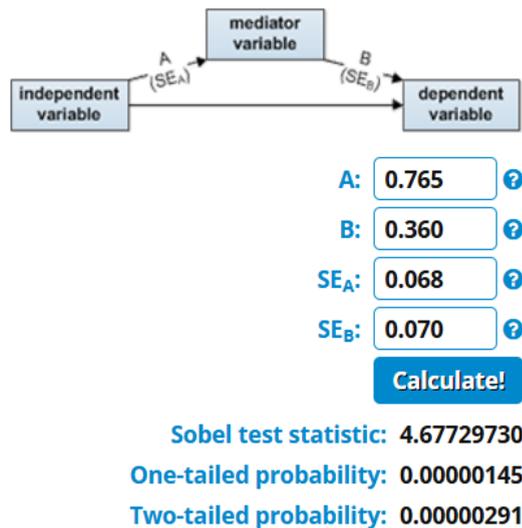
H₀₆: *Diversity Management* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*

H_{a6}: *Diversity Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil uji sobel dengan menggunakan kalkulator online terlihat pada nilai estimate ddari $A \times B = 0,730 \times 0,592 = 0,432$ dan p-value sebesar $0,112 > 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh antara *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*.

Analisis pengaruh Diversity Management terhadap Innovative Work Behavior yang dimediasi Human Resource Management

Pada pengujian hipotesis ketujuh yaitu pengaruh *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh *Human Resource Management*, dengan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:



Gambar 4.2 Hasil Uji Hipotesis H_{a7}

Hipotesis ketujuh menguji pengaruh *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh *Human Resource Management*, dengan hipotesis berikut:

H₀₇: *Diversity Management* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh *Human Resource Management*

H_{a7}: *Diversity Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh *Human Resource Management*

Berdasarkan hasil uji sobel pada gambar 4.2 dengan menggunakan kalkulator online terlihat pada nilai estimate $A \times B = 0,765 \times 0,360 = 0,275$ yang artinya H₀₇ tidak didukung atau H_{a7} didukung, Nilai mediasi 0,275 lebih besar dari nilai pengaruh langsung 0,222. Nilai p-value sebesar $0,000 \leq 0,05$ yang memperkuat bahwa adanya pengaruh secara signifikan peranan mediasi *Human Resource Management* dalam mempengaruhi *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior*. Sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif antara *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi secara penuh (full mediation) oleh *Human Resource Management*

Pembahasan Hasil Penelitian

Adapun hasil pembahasan dari setiap hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *Diversity Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

Hipotesis pertama dalam penelitian disimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Diversity Management* terhadap *Employee Engagement*. Hipotesis tersebut mendukung penelitian sebelumnya oleh Ayman Alshaabani *et al.*, (2021), dalam penelitiannya dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Diversity Management* terhadap *Employee Engagement*, yang berarti semakin tinggi tingkat *Diversity Management* maka dapat meningkatkan *Employee Engagement*.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa *Diversity Management* menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, yang berarti bahwa semua karyawan, tanpa memandang latar belakang mereka, diperlakukan dengan adil dan dihargai. Ketika karyawan merasa diterima dan dihargai dalam organisasi yang memiliki keberagaman, mereka akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka sehingga dapat meningkatkan kepercayaan karyawan yang menciptakan tingkat keterlibatan karyawan lebih tinggi.

Jika keberagaman tidak dikelola dengan baik dalam lingkungan kerja yang beragam, konflik dan ketegangan dapat muncul. Dengan manajemen keberagaman yang baik, organisasi dapat mengurangi kemungkinan konflik dengan memberikan pelatihan, pendidikan, dan kebijakan yang mendorong saling pengertian. Ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, yang dapat mengurangi stres dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Hal ini didukung dengan nilai mean pada variabel *Diversity Management* bahwa karyawan cukup merasakan adanya dampak positif dari manajemen keberagaman yang dilakukan oleh manajer. Selain itu, nilai mean pada

variabel *Employee Engagement* menunjukkan bahwa karyawan merasa nyaman dan lebih terikat dengan pekerjaannya jika diperlakukan secara adil oleh manajer tingkat atas.

H2: *Diversity Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Human Resource Management*

Hipotesis kedua dalam penelitian disimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Diversity Management* terhadap *Human Resource Management*. Hipotesis tersebut mendukung penelitian sebelumnya oleh Kayhan Tajeddini *et al.*, (2022), dalam penelitiannya dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Diversity Management* terhadap *Human Resource Management*.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa *Diversity Management* mendorong HR untuk menerapkan proses rekrutmen dan seleksi yang lebih inklusif, di mana setiap individu, tanpa memandang latar belakang, mendapatkan kesempatan yang sama untuk diterima. Hal ini memperluas pool kandidat yang beragam, yang dapat membantu perusahaan mendapatkan karyawan dengan berbagai keterampilan, pengalaman, dan perspektif. Proses rekrutmen yang adil juga meningkatkan reputasi perusahaan di mata calon karyawan, yang dapat menarik talenta terbaik dari berbagai latar belakang. *Human Resource Management* dapat merancang sistem penilaian kinerja yang lebih adil dan objektif. Dengan memperhatikan perbedaan individu, HR dapat memastikan bahwa setiap karyawan dievaluasi berdasarkan kinerja mereka, tanpa bias terkait dengan latar belakang pribadi. Hal ini didukung dengan nilai mean pada variabel *Diversity Management* bahwa karyawan cukup merasakan adanya perilaku pelanggan yang menimbulkan dampak negatif. Didukung juga dengan nilai mean pada variabel *Human Resource Management*, dimana karyawan cukup merasakan adanya kelelahan secara emosional. Hal tersebut dapat dikaitkan dengan faktor beban kerja berlebihan yang salah satu penyebabnya adalah karyawan harus memberikan pelayanan yang maksimal terlepas dari perlakuan yang diterima dari pelanggan.

H3: *Diversity Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*

Hipotesis ketiga dalam penelitian disimpulkan tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior*. Hipotesis tersebut mendukung penelitian sebelumnya oleh Kayhan Tajeddini (2022), dalam penelitiannya dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior*.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, diketahui bahwa meskipun terdapat pengelolaan keberagaman karyawan ditempat kerja tidak menjamin akan menghasilkan *Innovative Work Behavior* yang dilakukan karyawan. Hasil ini relevan dengan hasil penelitian (Kayhan Tajeddini *et al.*, 2022) yang menunjukkan bahwa angkatan kerja yang beragam tidak secara otomatis menyebabkan perusahaan menjadi lebih inovatif. Oleh karena itu, manajer harus memulai pendekatan baru agar dapat menumbuhkan *Innovative Work Behavior* pada karyawan.

H4: *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*

Hipotesis keempat dalam penelitian disimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Employee Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior*. Hipotesis tersebut mendukung penelitian sebelumnya oleh Abdallah M. Elamin *et al.*, (2024), dalam penelitiannya dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Employee Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior*.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa jika karyawan merasakan adanya keterikatan kemungkinan besar karyawan akan menghasilkan, mendorong, dan memanfaatkan ide-ide inovatif atau menunjukkan perilaku kerja inovatif sehingga karyawan yang merasa sangat terlibat cenderung akan mencari atau melakukan cara baru yang inovatif untuk meningkatkan kualitas pekerjaan, pengalaman pelanggan yang lebih baik, atau keuntungan bagi perusahaan.

H5: *Human Resource Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*

Hipotesis kelima dalam penelitian disimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Human Resource Management* terhadap *Innovative Work Behavior*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Kayhan Tajeddini *et al.* (2022), dalam penelitiannya dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Human Resource Management* terhadap *Innovative Work Behavior*.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa karyawan yang mendapatkan dukungan dari atasan mereka akan berperilaku kreatif dan inovatif oleh karena itu manajer sumber daya manusia memainkan peran penting dalam mendorong karyawan untuk berperilaku inovatif serta manajer harus memberi tahu karyawan apa yang dibutuhkan untuk menjadi kreatif dan inovatif, dan mereka juga harus mendukung dan menghargai upaya dan ide inovatif karyawan. Oleh karena itu, kegagalan tidak harus dihukum langsung oleh atasan tetapi harus dilihat sebagai kesempatan untuk belajar menciptakan lingkungan kerja yang positif dan aman sehingga akan mendorong keterbukaan dan pengambilan risiko.

H6: *Diversity Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*

Hipotesis keenam dalam penelitian disimpulkan tidak terdapat pengaruh antara *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*. Hipotesis tersebut mendukung penelitian sebelumnya oleh Carla Hapsari *et al.*, (2019), dalam penelitiannya dinyatakan bahwa *Employee Engagement* tidak memediasi secara penuh atau hanya memediasi secara parsial.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa ketika keberagaman dikelola secara efektif akan menghasilkan keterikatan karyawan pada perusahaan namun hal tersebut tidak pasti akan menyebabkan perilaku kerja inovatif pada karyawan karena tidak selalu perilaku kerja inovatif muncul dengan sendirinya, perlu juga melakukan pelatihan dan pengembangan yang seharusnya diberikan oleh manajer tingkat atas kepada karyawan. Karyawan yang merasa terikat dengan perusahaan biasanya akan melakukan pekerjaan utamanya saja tanpa ingin memberikan sesuatu yang lebih kepada perusahaan seperti perilaku kerja yang inovatif kecuali karyawan tersebut dituntut untuk berperilaku inovatif ketika bekerja dan diberikan pelatihan tentang perilaku kerja inovatif tersebut.

H7: *Diversity Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh *Human Resource Management*

Hipotesis ketujuh dalam penelitian disimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh *Human Resource Management*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Tajeddini Kayhan *et al.* (2022), dalam penelitiannya dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior*, yang artinya *Human Resource Management* jika diterapkan dengan baik maka dapat menghubungkan *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior*.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa peran *Human Resource Management* mampu secara penuh meningkatkan pengaruh positif *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan UMKM di Tangerang. Hal tersebut dapat dilihat ketika setiap karyawan merasa diterima dan dihargai karena *Diversity Management* dilakukan secara efektif sehingga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, tidak peduli tentang keberagaman latar belakang mereka sehingga dapat membuka peluang berbagai ide inovatif muncul dan difasilitasi oleh kebijakan sumber daya manusia seperti pelatihan dan pengembangan karyawan yang mendukung inovasi, membuka akses terhadap ide-ide baru, dan memberikan penghargaan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan yang akan menjadi keunggulan tersendiri bagi perusahaan dalam persaingan pasar yang kompetitif.

Tabel 4.15. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap *Innovative Work Behavior*

No	Keterangan	β
1	<i>Innovative Work Behavior</i> ← <i>Human Resource Management</i>	0,765
2	<i>Innovative Work Behavior</i> ← <i>Human Resource Management</i> ← <i>Diversity Management</i>	0,275

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa *Human Resource Management* terhadap *Innovative Work Behavior* memiliki nilai tertinggi dengan nilai estimate sebesar 0,765. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Human Resource Management* karyawan penting untuk diperhatikan karena dapat meningkatkan *Innovative Work Behavior* yang dilakukan karyawan. Manajemen UMKM dapat menerapkan praktik *Human Resource Management* seperti perekrutan karyawan lebih selektif, memberi rasa aman kepada karyawan, memberikan penghargaan kepada karyawan, dan melakukan pelatihan kepada karyawan agar karyawan menghargai pekerjaannya dan memngeluarkan kemampuannya untuk perusahaan seperti periaku kerja yang inovatif ditempat kerja.

Sementara itu, pengaruh *Diversity Management* dimediasi oleh *Human Resource Management* terhadap *Innovative Work Behavior* memiliki nilai estimate sebesar 0,275. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peran mediasi *Human Resource Management* adalah full mediation antara pengaruh *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior* karyawan UMKM di Tangerang, *Human Resource Management* harus diperhatikan dengan baik oleh manajemen UMKM

SIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh *Diversity Management*, *Employee Engagement*, *Human Resource Management* dan *Innovative Work Behavior* dengan responden sebanyak 203 karyawan UMKM di Tangerang mempunyai mayoritas gender Pria berusia 24-34 tahun yang berpendidikan terakhir S1 dengan lama kerja 1-5 tahun. Terdapat lima hipotesis, dimana empat didukung dan tiga hipotesis tidak didukung. Berdasarkan analisis penelitian ini, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dari pengujian hipotesis pertama menunjukkan *Diversity Management* memiliki memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

2. Dari pengujian hipotesis kedua menunjukkan *Diversity Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Human Resource Management*.
3. Dari pengujian hipotesis ketiga menunjukkan *Diversity Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*.
4. Dari pengujian hipotesis keempat menunjukkan *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*.
5. Dari hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan *Human Resource Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*.
6. Dari hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan *Employee Engagement* tidak memediasi hubungan antara *Diversity Management* terhadap *Innovative Work Behavior*.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing dan perguruan tinggi tempat peneliti menuntut ilmu karena telah diberikan bimbingan dan arahan sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan baik dan lancar.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidi, O., Zaim, H., Youssef, D., & Baran, A. (2017). Diversity Management and Its Impact on HRM Practices: Evidence from Kuwaiti Companies. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10(20), 71–88. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2017.020.05>.
- Adams, T. L., Clegg, S., Eyal, G., Reed, M., & Saks, M. (2020). Connective professionalism: Towards (yet another) ideal type. In *Journal of Professions and Organization* (Vol. 7, Issue 2, pp. 224–233). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/jpo/joaa013>.
- Ali, M. O., Tawfeq, A. O., & Dier, S. M. (2020). Relationship between Diversity Management and Human Resource Management: Their Effects on Employee Innovation in the Organizations. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 1(2). <https://doi.org/10.47299/bsjmm.v1i2.61>.
- Alshaabani, A., Hamza, K. A., & Rudnák, I. (2022). Impact of Diversity Management on Employees' Engagement: The Role of Organizational Trust and Job Insecurity. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010420>.
- Andika Sayang Bati, F., & Ekowati, D. (2024). The Influence of Knowledge-Oriented Leadership on Innovative Work Behavior in SMEs with Knowledge Sharing as a Mediator. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 4(4), 2025–2039. <http://eduvest.greenvest.co.id>.
- Baran, M., & Sypniewska, B. (2020). The impact of management methods on employee engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/SU12010426>.
- Bogilović, S., Bortoluzzi, G., Černe, M., Ghasemzadeh, K., & Žnidaršič, J. (2020). Diversity, climate and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2020-0100>.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>.
- Cheung, S. Y., Gong, Y., & Huang, J. C. (2016). Emotional intelligence, job insecurity, and psychological strain among real estate agents: a test of mediation and moderation models. *International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2673–2694. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091369>.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Donate, M. J., González-Mohíno, M., Paolo Appio, F., & Bernhard, F. (2022). Dealing with Knowledge Kiding to Improve Innovation Capabilities in the Hotel Industry: The Unconventional Role of Knowledge-Oriented Leadership. *Journal of Business Research*, 144, 572–586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.001>
- Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35–44. <https://doi.org/10.1111/jasp.12273>.
- Elamin, A. M., Aldabbas, H., & Ahmed, A. Z. E. (2024). The impact of diversity management on innovative work behavior: the mediating role of employee engagement in an emerging economy. *Frontiers in Sociology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1441109>
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524–1543. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>.
- Etehadi, B., & Karatepe, O. M. (2019). The impact of job insecurity on critical hotel employee

- outcomes: The mediating role of self-efficacy. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(6), 665–689. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1556768>
- Faeq, M. (2020). Article in Black Sea Journal of Management and Marketing. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 1. <https://doi.org/10.47299/bsjmm.v1i1>
- Fatemeh Ghasempour Ganji, S., Rahimnia, F., Reza Ahanchian, M., & Syed, J. (2020). Analyzing the Impact of Diversity Management on Innovative Behaviors Through Employee Engagement and Affective Commitment. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 2021(3), 649–667.
- Frackiewicz, E. (2018). Small and Medium Enterprises in the Food and Beverage Sector-The Potential of the European Market. In *The Sustainable Marketing Concept in European Smes: Insights from the Food and Drink Industry* (pp. 141–163). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/978-1-78754-038-520180007>.
- Hapsari, C., Stoffers, J., & Gunawan, A. (2019). The Influence of Generational Diversity Management and Leader–Member Exchange on Innovative Work Behaviors Mediated by Employee Engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(2), 125–139. <https://doi.org/10.1080/10599231.2019.1610684>.
- Hidayah Ibrahim, S. N., Suan, C. L., & Karatepe, O. M. (2019). The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions. *International Journal of Manpower*, 40(4), 688–703. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0320>.
- Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235–253. <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>.
- Horváthová, P., Mikušová, M., & Kashi, K. (2019). Evaluation of the employees' engagement factors importance methodology including generation Y. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 3895–3917. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1679214>.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Psychological Safety. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 117–136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>.
- Khairana, S., Priatna, S. F., & Emilisa, N. (2024). Employee Engagement Sebagai Mediator Positive Emotions dan Exhaustion Terhadap Intention To Stay. *Solusi*, 22(4), 480. <https://doi.org/10.26623/slsi.v22i4.9581>.
- Kurniawati, I. D. (2014). Masa Kerja dengan Job Engagement pada Karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 02(02), 2301–8267.