



## Hubungan *Transformational Leadership* pada *Innovative Working Behavior* Dimediasi oleh Budaya Organisasi pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Indonesia

Aisha Nuraini Sengkananingrum<sup>1</sup>, Alice Salendu<sup>2</sup>, Billah Ahsanul Karima<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Magister Sains Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Indonesia, [aishanuraini27@gmail.com](mailto:aishanuraini27@gmail.com)

<sup>2</sup>Magister Sains Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Indonesia, [alice.salendu@ui.ac.id](mailto:alice.salendu@ui.ac.id)

<sup>3</sup>Magister Sains Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Indonesia, [rimahujan123@gmail.com](mailto:rimahujan123@gmail.com)

Corresponding Author: [aishanuraini27@gmail.com](mailto:aishanuraini27@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *Having the ability to innovate is a crucial goal for small and medium enterprises (SMEs) to compete in rapidly changing markets and elevate their business to a higher level. Innovative working behavior thus becomes essential to cultivate in order to achieve this goal, with transformational leadership being one of its influencing factors. Due to inconsistencies in the relationship between these two variables in previous studies, organizational culture is chosen as a mediator based on the framework of Social Exchange Theory (SET). The measurement will be conducted using PROCESS Hayes model 4 (parallel multiple mediation), with convenience sampling as the sampling method, targeting SME employees who have a leader in their workplace. The study results show that transformational leadership is mediated by adhocracy culture, clan culture, and market culture in fostering innovative working behavior ( $B = 1.5148$ ,  $SE = 0.2282$ ,  $p < 0.001$ , standardized effect =  $0.4405$ , and 95% CI [ $1.0645$ ,  $1.9651$ ]). This research contributes to Social Exchange Theory and provides insights for Indonesian SME entrepreneurs.*

**Keyword:** *Transformational Leadership, Innovative Work Behavior, SME, Organizational Behavior.*

**Abstrak:** Memiliki kemampuan untuk berinovasi menjadi tujuan penting untuk bisnis usaha kecil dan menengah (UKM) untuk mampu berkompetisi dengan pasar yang berubah dengan cepat serta menaikkan derajat usaha menjadi lebih tinggi lagi. Perilaku kerja yang inovatif kemudian menjadi penting untuk ditumbuhkan demi mencapai tujuan tersebut, dan kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktornya. Karena inkonsistensi hubungan kedua variabel dari studi sebelumnya, maka budaya organisasi dipilih sebagai mediator berdasarkan kerangka teori dari *social exchange theory* (SET). Pengukuran akan dilakukan menggunakan PROCESS Hayes model 4 (*parallel multiple mediation*) dengan metode sampling yang digunakan adalah *convenience sampling* dengan pekerja UKM dan memiliki pemimpin di tempat kerja. Hasil penelitian adalah kepemimpinan transformasional dimediasi oleh budaya adhokrasi, budaya klan, dan budaya pasar untuk menghasilkan

perilaku kerja inovatif ( $B = 1.5148$ ,  $SE = 0.2282$ ,  $p < 0.001$ , *standardize effect* = 0.4405, dan CI 95% [1.0645, 1.9651]). Penelitian ini berkontribusi pada teori *social exchange theory* beserta pebisnis UKM Indonesia.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Innovative Work Behavior, UKM, Budaya Organisasi.

---

## PENDAHULUAN

Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Sandiaga Uno menyatakan bahwa Usaha Kecil dan Menengah merupakan tulang punggung ekonomi Indonesia, dengan menyumbang kenaikan PDB sebanyak 5,31% dengan jumlah UKM yang ada di Indonesia sebanyak 64,5%. Salah satu harapan Uno pada kemajuan UMKM ini adalah meningkatkan derajat usahanya dari mikro, menjadi kecil, kemudian menengah. Hal ini bisa terjadi jika para pemilik bisnis memiliki pemikiran bahwa mereka bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya, dengan melakukan peningkatan skill. Hal ini sangat penting bagi kemajuan bisnis demi memperoleh keunggulan dalam kompetisi pasar, dan salah satu hal yang dapat meningkatkan keunggulan tersebut adalah inovasi (Farida & Setiawan, 2022). Usaha kecil dan menengah yang memprioritaskan inovasi akan mempengaruhi kemajuan dan ketahanan usaha di pasar dan tentunya akan menghasilkan pendapatan yang besar juga, terlepas dari pengaruh konteks makroekonomi (Permana et al., 2023). Inovasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) juga dikenal sebagai penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada dan atau yang sudah dikenal sebelumnya.

Demi meningkatkan inovasi pada usaha kecil dan menengah, maka diperlukan perilaku kerja yang mendorong adanya inovasi. Peneliti akan berfokus pada perilaku kerja inovasi atau dalam Bahasa Inggris sebagai *innovative work behavior* (IWB). (Janssen, 2000) kemudian menjelaskan IWB sebagai “*The behavior of employees to create, introduce and apply new ideas intentionally at work, within a group or an organization for contributing to performance*” atau perilaku karyawan yang secara sengaja membuat, mengenalkan, dan mengaplikasikan ide-ide baru dalam bekerja, di dalam kelompok atau organisasi yang berkontribusi pada performa. Penerapan dari perilaku kerja inovatif ini dapat berkontribusi pada pengenalan rencana aksi untuk mengenalkan proses dan mekanisme baru di tempat kerja untuk usia usaha yang lebih panjang, penerapan kebijakan inovatif di tempat kerja, dan peningkatan performa seperti nilai produk yang bertambah, memperoleh keunggulan dari pesaing, dan memastikan keberlanjutan usaha (AlEsa & Durugbo, 2022).

Salah satu faktor yang berguna untuk membangun perilaku kerja inovatif yang nanti akan berpengaruh pada keunggulan kompetitif bisnis kecil dan menengah adalah tipe kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang cocok dengan bisnis yang dijalani akan memastikan bisnis UKM ini untuk terus maju dan sukses dalam mencapai tujuan usaha bisnis, serta meningkatkan performa karyawan, kepuasan kerja, dan menurunkan tingkat *turnover* (Manir Hossin et al., 2023). Ada beberapa tipe kepemimpinan yang berguna untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif, seperti kepemimpinan transformasional (J. Khan et al., 2024), kepemimpinan melayani (Ekmekcioglu & Öner, 2024), kepemimpinan berbasis pengetahuan (Andika Sayang Bati & Ekowati, 2024), dan kepemimpinan entrepreneurial (Hidayah & Rodhiah, 2024), dimana kepemimpinan entrepreneurial sudah terbukti dapat memprediksi perilaku inovasi pekerja tekstil di wilayah Yogyakarta, Indonesia. Namun, studi mengenai hubungan beberapa tipe kepemimpinan dengan perilaku kerja inovatif ini masih belum sepenuhnya dijelaskan di berbagai konteks dan sektor industri. Adanya inkonsistensi antara salah satu bentuk kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional, dengan beberapa studi yang telah membuktikan bahwa berbagai jenis kepemimpinan dapat memprediksi perilaku kerja inovatif sedangkan ada studi dari Vietnam yang tidak menjawab

asumsi tersebut (Pham et al., 2024), membuat peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana hubungan tipe kepemimpinan tersebut pada perilaku kerja inovasi pada UKM. Mengingat studi yang dilakukan pada konteks UKM di Indonesia masih sedikit (AlEssa & Durugbo, 2022).

Demi memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif, peneliti akan menggunakan budaya organisasi sebagai mediator. Seorang pemimpin usaha yang memiliki visi dan misi bisnis apa yang ingin dijalankan akan membentuk suatu budaya yang mencerminkan visi misi tersebut. Sehingga budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai “*the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaptation and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems*” atau sekumpulan hal yang dipelajari di kelompok melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal untuk mengatur bagaimana anggota mempersepsi, berpikir, merasakan dan berlaku terhadap suatu masalah (Schein & Schein, 2016). Perusahaan akan membutuhkan peran pemimpin demi bisa menjalankan bisnis dengan efektif. Pemimpin akan membentuk nilai-nilai dan asumsi yang akan diikuti oleh semua orang di perusahaan (Bass & Avolio, 1993). Sebuah studi yang dilakukan di 600 perusahaan manufaktur Vietnam memaparkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi performa perusahaan dan sepenuhnya dimediasi oleh budaya organisasi (Nguyen et al., 2023). Studi ini akan melengkapi pemahaman dari hubungan bagaimana kepemimpinan akan mempengaruhi perilaku kerja inovatif yang dimediasi oleh peran budaya organisasi pada perusahaan UKM di Indonesia.

Perilaku kerja inovatif atau *innovative work behavior* pertama kali dikemukakan oleh Janssen (2000) sebagai “*the intentional creation, introduction, and application of new ideas within a work role, group, or organization in order to benefit role performance, the group, or the organization*” atau ketika diterjemahkan artinya pembuatan, pengenalan, dan aplikasi ide-ide baru ke dalam peran bekerja, kelompok, atau organisasi untuk memberikan manfaat pada performa, kelompok atau organisasi. Janssen (2000) menjelaskan dalam teori IWB yang dikemukakan bahwa perilaku kerja inovatif muncul disebabkan oleh permintaan pekerjaan atau *job demand* yang menyebabkan karyawan bekerja banyak dan keras, serta waktu yang diberikan tidak banyak. Peningkatan beban kerja yang banyak dapat meningkatkan gairah dalam bekerja, yang kemudian mendorong para karyawan untuk beradaptasi untuk menggunakan kemampuan dan keahliannya untuk menyamakan permintaan pekerjaan tersebut, dan hal ini melibatkan inovasi dalam bekerja sembari memperkenalkan hal-hal yang baru.

Inovasi menjadi penting dimiliki perusahaan UKM demi bisa tetap berkompetisi di pasar yang cepat sekali berubah (Sode & Chenji, 2024). Penelitian sebelumnya banyak yang telah meneliti faktor-faktor yang dapat menyebabkan perilaku kerja inovatif seperti kepemimpinan transformasional, berbagi pengetahuan, *job engagement*, efikasi diri dan persepsi dukungan organisasi (Danarratoe Kharima et al., 2023). Perilaku kerja inovatif juga memiliki dampak pada organisasi seperti performa karyawan, keunggulan kompetitif, performa tugas membaik, literasi digital, performa berbisnis, dan *flow at work* yang semakin fokus (Halawa et al., 2023).

Kepemimpinan transformasional pertama dikonsepsikan oleh Burns (1978) sebagai proses dimana pemimpin dan pengikutnya meningkatkan tingkat moralitas dan motivasi satu sama lain. Daripada kepemimpinan transaksional yang hanya berdasarkan pertukaran dan persetujuan antara pemimpin dan pengikut untuk memenuhi satu tujuan saja, tipe kepemimpinan transformasional berfokus pada meningkatkan motivasi pengikutnya dengan menekankan nilai-nilai bermoral dan membangun suasana perkembangan pribadi. Definisi ini kemudian diangkat menjadi suatu pengukuran oleh Bass (1985) sebagai pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulus intelektual dan pemikiran pada pengikut secara personal.

Tipe kepemimpinan ini sudah terbukti memiliki dampak pada perusahaan seperti merasa mendapatkan dukungan dari atasan, meningkatnya fokus kerja, inisiatif bekerja semakin meningkat, komitmen dan kepuasan pada perusahaan meningkat, dan *work engagement* yang meningkat pula (Mochammad Bachtiar Affandie & Sopiah, 2022).

Kepemimpinan transformasional juga diketahui dapat menumbuhkan perilaku kerja yang inovatif. Kepemimpinan transformasional akan menumbuhkan perilaku inovasi bergantung pada kepribadian karyawan seperti ekstraversi, *agreeableness*, *conscientiousness*, dan keterbukaan pada pengalaman baru dengan catatan bahwa pemimpin harus peka bahwa inovasi merupakan hal yang diperbolehkan dan penting untuk kemajuan perusahaan (Vo et al., 2024), kemudian bergantung pada seberapa tinggi kepercayaan yang dimiliki karyawan pada pemimpinnya (Kılınc et al., 2024), kemudian jika dibarengi oleh *psychological empowerment* akan menumbuhkan inovasi pada kreativitas peneliti (Peerzadah, 2024). Berdasarkan teori kepemimpinan transformasional (Bass, 1985) tipe kepemimpinan ini telah terbukti dari penelitian empiris sebelumnya mampu meningkatkan inovasi dengan membentuk suara lingkungan perusahaan yang penuh dengan rasa percaya, dukungan dan kolaborasi yang dapat saling mempengaruhi anggota. Namun ada juga riset oleh Pham et al. (2024), yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional ini tidak ada hubungannya dengan perilaku inovasi pada sektor publik di Vietnam. Hal ini kemudian ingin diteliti di konteks UKM yang kebutuhannya saat ini adalah menumbuhkan inovasi sehingga dapat bersaing di pasar yang lebih besar, apakah tipe kepemimpinan transformasional berhubungan dengan perilaku kerja inovatif.

**Hipotesis 1:** Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan budaya organisasi.

Hipotesis 1a: Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan budaya adhokrasi.

Hipotesis 1b: Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan budaya klan.

Hipotesis 1c: Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan budaya pasar.

**Hipotesis 2:** Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif.

Schein (2006) mendefinisikan budaya organisasi sebagai asumsi dasar yang terbagi dimana kelompok harus belajar untuk menyelesaikan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal. Asumsi ini jika berhasil maka akan mengajari anggota baru untuk mempersepsi, berpikir dan rasakan tentang hal-hal yang berkaitan dengan masalah. Budaya organisasi kemudian dibagi menjadi tiga komponen yaitu artefak (hal yang bisa dilihat mata), nilai-nilai yang terbuka (nilai, norma dan filosofi perusahaan), dan asumsi mendasar (pandangan yang mendalam dan menjadi panduan dalam pemecahan masalah).

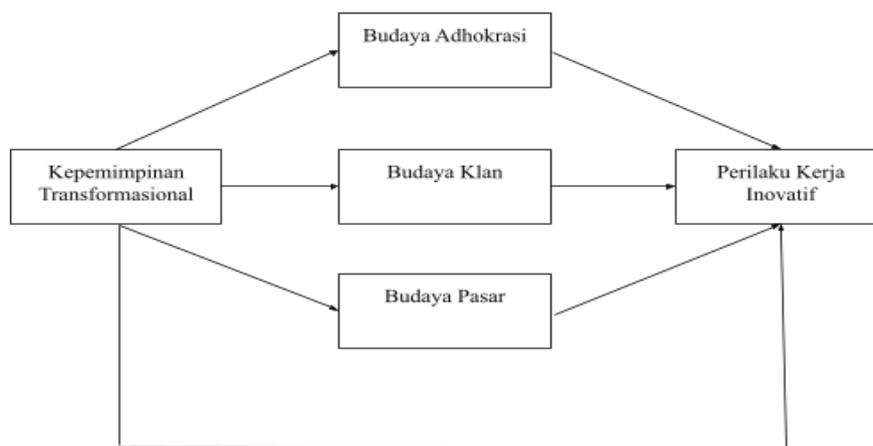
Salah satu teori untuk menjelaskan budaya organisasi di suatu perusahaan adalah menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang membagi budaya perusahaan menjadi klan, market, adhokrasi, dan hierarki (Cameron & Quinn dalam Azeem et al. (2021)). Budaya klan adalah budaya yang mementingkan kesetiaan dan kepercayaan anggotanya, budaya hierarki adalah budaya dengan struktur kaku dari pemilik, manajemen atas, tengah dan bawah menjadi dibedakan apa, kapan dan bagaimana masalah diselesaikan, kemudian budaya adhokrasi yang mementingkan fleksibilitas dan informal dalam menjalankan organisasi serta biasanya cepat dalam mengadopsi ide baru, dan terakhir yaitu budaya market yang sangat meminimalisir budaya produksi dan memaksimalkan pendapatan sehingga makin kompetitif di pasaran (Tadesse Bogale & Debela, 2024).

Bagaimana budaya dapat menjadi penghubung antara kepemimpinan dengan perilaku kerja inovatif dapat dijelaskan oleh teori pertukaran sosial atau *social exchange theory*. Teori ini memaparkan bahwa perilaku dapat dihasilkan karena interaksi individu dengan sesama, dalam hal perusahaan adalah dengan pemimpin. Ketika karyawan yang mengekspresikan ide atau cara inovatifnya kepada pemimpin akan menerima rasa percaya karena idenya sudah

diapresiasi, serta mendapat pengetahuan, sumber daya, dan pengaruh politik yang mendorong karyawannya untuk mau mengambil risiko dan menjadi lebih kreatif dalam menjalankan tugas (Rozak et al., 2024). Hal ini menjadi sangat penting dipertimbangkan oleh perusahaan UKM yang ingin lebih kompetitif di pasar (Anning-Dorson, 2016). Faktor budaya organisasi dapat menjadi mediator yang menjembatani hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif yang masih tidak berhubungan signifikan dari studi terakhir di Vietnam (Pham et al., 2023).

**Hipotesis 3:** Budaya organisasi berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif.  
Hipotesis 3a: Budaya adhokrasi berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif  
Hipotesis 3b: Budaya klan berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif  
Hipotesis 3c: Budaya pasar berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif.

**Hipotesis 4:** Budaya organisasi akan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.  
Hipotesis 4a: Budaya adhokrasi akan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.  
Hipotesis 4b: Budaya klan akan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.  
Hipotesis 4c: Budaya pasar akan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.



**Gambar 1.** Model Penelitian

## METODE

Untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang diajukan, maka penelitian ini akan dilakukan dengan desain penelitian kuantitatif dengan metode survei. Riset dengan desain ini akan menggunakan seperangkat alat ukur yang berisi pertanyaan atau pernyataan terkait variabel psikologi yang diajukan (Brant et al., 2015). Populasi penelitian yang diajukan adalah pekerja usaha di Indonesia, dan sampel yang peneliti ambil adalah pekerja di usaha kecil dan menengah di Indonesia, dan pengambilan sampel dilakukan dengan *convenience sampling* karena peneliti memiliki kriteria spesifik yaitu, Usia dari responden adalah di atas 18 tahun, memiliki atasan langsung, dan bekerja di suatu usaha yang terdiri dari 5 – 99 karyawan. Dilansir dari Badan Pusat Statistik (BPS), usaha kecil dan menengah dapat dibedakan dari jumlah karyawan dan omzet yang dimiliki, dengan usaha kecil memiliki 5 – 19 karyawan dan aset sebesar Rp 50.000.000.- dan jumlah omzet maksimal > Rp. 300.000.000 sampai Rp. 2.500.000.000. Jumlah pekerja 5-19 orang. Usaha menengah kemudian memiliki jumlah aset maksimal > Rp. 500.000.000 sampai Rp. 10.000.000.000 dan jumlah omzet maksimal > Rp. 2.500.000.000 sampai Rp. 50.000.000.000. Jumlah pekerja 20-

99 orang. Analisis data akan dilakukan menggunakan aplikasi SPSS versi 26 dengan Hayes model 4 untuk mengukur mediasi ganda paralel sebagai uji hipotesis dan uji reliabilitas untuk melihat reliabilitas alat ukur yang digunakan pada penelitian.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini adalah sebagai berikut.

Kepemimpinan transformasional akan menggunakan kuisisioner 4-aitem yang diterjemahkan dan diadaptasi dari *Transformational Leadership Scale* disusun oleh McColl-Kennedy & Anderson (2002) yang contoh dari aitemnya adalah “Memberikan perhatian personal kepada setiap karyawan”, “Menyalurkan perasaan "menjalankan misi" kepada kami”, “Meningkatkan tingkat antusiasme saya” dan “Menekankan untuk menggunakan kecerdasan saya.” Jawaban terdiri atas Likert 6 aitem dari “sangat tidak setuju” sampai “sangat setuju.” Alat ukur ini memiliki reliabilitas 0.84 dan menjadi alat ukur yang paling sering digunakan (H. Khan et al., 2020)

Budaya organisasi akan diukur menggunakan kuisisioner kuisisioner 8-aitem yang diterjemahkan dan diadaptasi dari *Organizational Culture Assessment Instrument* yang disusun oleh Cameron & Quinn (1999) yang contoh dari aitemnya adalah “Kami memiliki norma dan aturan informal yang diikuti oleh semua orang”, “Minat pelanggan tidak pernah diabaikan pada saat pengambilan keputusan di organisasi”, “Kesepakatan mudah dicapai bahkan mengenai masalah rumit di organisasi sekalipun”, dan “Informasi tersedia bagi semua orang. Setiap orang dapat mendapatkan informasi apapun yang dibutuhkan.” Jawaban pengisian terdiri atas Likert 5 aitem dari “sangat tidak setuju” sampai “sangat setuju.” Alat ukur ini memiliki reliabilitas

*Innovative Work Behavior* akan diukur menggunakan kuisisioner 9-aitem dari Etikariena & Muluk (2014) yang memiliki contoh aitem “Mencari metode kerja yang baru di pekerjaan saya”, “Mewujudkan ide-ide inovatif menjadi aplikasi atau program yang dapat dilaksanakan”, “Membuat pimpinan saya antusias dengan ide-ide baru yang saya sampaikan”, dan “Menciptakan ide baru untuk pengembangan tugas saya.” Jawaban pengisian terdiri atas Likert 7 aitem dari “sangat tidak setuju” sampai “sangat setuju.” Alat ukur ini memiliki reliabilitas 0.80.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Peneliti mengirimkan kuisisioner pada responden menggunakan kriteria sampling di atas sebanyak 296 kuisisioner, kemudian kuisisioner yang dianalisis sebanyak 185. Tabel jenis kelamin di bawah menggambarkan bahwa responden yang dominan menjawab kuisisioner peneliti adalah perempuan sebesar 69,2% (n = 128) dan sisanya laki-laki sebesar 30,8% (n = 57). Usia responden mayoritas berada di rentang usia 18 - 28 tahun sebesar 87,6% (n = 162), kedua pada rentang usia 29 - 39 tahun sebesar 9,7% (n = 18), ketika pada rentang usia 40 - 49 tahun sebesar 1,6% (n = 3), dan terakhir dengan masing-masing sebesar 0,5% pada rentang usia 50 - 59 tahun (n = 1) dan 60 - 69 tahun (n = 1).

Pendidikan terakhir pada responden juga diambil oleh peneliti dengan responden mayoritas berada pada pendidikan terakhir SMA/SMK sebesar 55,1% (n = 102), kedua dengan S1/D4 sebesar 31,4% (n = 58), ketiga dengan S3 sebesar 8,6% (n = 16), keempat dengan SMP 2,2% (n = 4), D3 sebesar 3% (1,6%) dan terakhir pada SD/MI sebesar 1,1% (n = 2).

Skala usaha yang ditangkap oleh peneliti diperoleh responden yang bekerja pada skala usaha kecil dengan 5 - 19 karyawan sebanyak 54,1% responden (n = 100) dan usaha menengah dengan 20 sampai 99 karyawan sebanyak 45,9% (n = 85). Sektor usaha yang dilaporkan responden juga ditangkap peneliti dengan mayoritas responden yang menjawab kuisisioner bekerja di usaha kuliner sebesar 51,9% (n = 96), disusul dengan usaha kreatif dan perdagangan sebesar 21,6% (n = 40), usaha jasa 8,6% (n = 16), usaha kesehatan sebesar

2,7% (n = 5), usaha asuransi sebesar 2,2% (n = 4), retail sebesar 1,6% (n = 3), pertanian dan peternakan sebesar 1,1% (n = 2), perawatan dan kecantikan sebesar 0,5% (n = 1), dan terakhir yang belum tertangkap jenis usahanya dalam kategori yang telah kami buat sebesar 3,2% (n = 6).

**Tabel 1.** Demografi

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
Laki-Laki	57	30.8
Perempuan	128	69.2
<b>Usia</b>		
29 - 39	18	9.7
18 - 28	162	87.6
40 - 49	3	1.6
50 - 59	1	0.5
60 - 69	1	0.5
<b>Pendidikan</b>		
SD/MI	2	1.1
SMP	4	2.2
SMA/SMK	102	55.1
S1/D4	58	31.4
S3	16	8.6
D3	3	1.6
<b>Skala Usaha</b>		
Kecil (5 -19 Karyawan)	100	54.1
Menengah (20 - 99 Karyawan)	85	45.9
<b>Sektor Usaha</b>		
Kuliner	96	51.9
Retail	3	1.6
Perawatan dan Kecantikan	1	0.5
Lainnya	6	3.2
Industri kreatif/ Perdagangan	40	21.6
Kesehatan	5	2.7
Jasa	16	8.6
Pertanian/Peternakan/Perikanan/	2	1.1
Perkebunan	2	1.1
Pariwisata	5	2.7
Percetakan	1	0.5
Teknologi Informasi & Komunikasi	6	3.2
Asuransi	4	2.2
<b>Pengalaman Wirausaha</b>		
Ya	107	57.8
Tidak	78	42.2
<b>Usaha Keluarga</b>		
Ya	112	60.5
Tidak	73	39.5
<b>Pengalaman Bekerja di Usaha Keluarga</b>		
Ya	95	51.4
Tidak	90	48.6
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>100.0</b>

### Uji Reliabilitas

Uji pertama yang dilakukan adalah uji reliabilitas alat ukur. Alat ukur perilaku kerja inovatif memiliki skor Cronbach alpha 0.882, kepemimpinan transformasional memiliki alpha Cronbach 0.658, sedangkan budaya organisasi masing-masing dijabarkan dengan budaya pasar sebesar 0.614, budaya klan sebesar 0.618, dan budaya adhokrasi sebesar 0.630. Angka reliabilitas dengan skor Cronbach di atas 0.7 maka dianggap baik, sedangkan 0.6 menurut Chin (1998) angka tersebut masih dianggap dapat diterima sehingga hasil pengujian menggunakan alat - alat ukur di atas dapat dilanjutkan pada tahap pengujian hipotesis.

### Uji Hipotesis

Tabel 2 berisi pengujian pada hipotesis 1 yang ingin mengetahui apakah kepemimpinan transformasional berhubungan dengan budaya organisasi, yang akan dijabarkan menjadi a) adhokrasi, b) klan, dan c) pasar, serta hipotesis 2 untuk menjawab apakah kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif. Hasil dari “PROCESS” Hayes model 4 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan budaya adhokrasi ( $p < 0.000$ ,  $SE = 0.0374$ ,  $LLCI = 0.1977$ ,  $ULCI = 0.3452$ ,  $R\text{-square} = 0.2238$ ), sehingga **hipotesis 1a diterima**. Budaya klan juga dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan budaya klan ( $p < 0.000$ ,  $SE = 0.0385$ ,  $LLCI = 0.1671$ ,  $ULCI = 0.391$   $R\text{-square} = 0.1787$ ), sehingga **hipotesis 1b diterima**. Kemudian untuk budaya pasar dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional juga berhubungan positif dengan budaya pasar ( $p < 0.004$ ,  $SE = 0.0369$ ,  $LLCI = 0.0605$ ,  $ULCI = 0.2059$ ,  $R\text{-square} = 0.0666$ ), sehingga **hipotesis 1c diterima**. Kepemimpinan transformasional juga diketahui memiliki hubungan positif dengan perilaku kerja inovatif ( $p < 0.05$ ,  $SE = 0.2356$ ,  $LLCI = 0.1404$ ,  $ULCI = 1.0703$ ) dengan  $R\text{-sq}$  sebesar 0.3986, sehingga **hipotesis 2 diterima**.

**Tabel 2.** Pengujian Hipotesis Kepemimpinan Transformasional pada Budaya Organisasi  
*Variabel asal: Kepemimpinan transformasional*

Variabel Tujuan	R	R-sq	SE	p-value	LLCI, ULCI
Budaya Adhokrasi	0.4731	0.2238	0.0374	0.000	[0.1977, 0.3452]
Budaya Klan	0.4227	0.1787	0.0385	0.000	[0.1671, 0.3191]
Budaya Pasar	0.2581	0.0666	0.0369	0.004	[0.0605, 0.2059]
Perilaku Kerja Inovatif	0.6313	0.3986	0.2356	0.011	[0.1404, 1.0703]

Berlanjut pada tabel 3 adalah pengujian hipotesis 3 yaitu apakah masing-masing budaya dapat menghasilkan perilaku kerja inovatif, dimana ketiga budaya tersebut akan dijabarkan menjadi a) budaya adhokrasi, b) budaya klan, dan c) budaya pasar. Hasil dari “PROCESS” Hayes model 4 menyatakan bahwa budaya adhokrasi berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif ( $p < 0.05$ ,  $SE = 0.4144$ ,  $LLCI = 0.2600$ ,  $ULCI = 1.8953$ ) sehingga **hipotesis 3a diterima**. Budaya klan juga diketahui berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif ( $p < 0.000$ ,  $SE = 0.4133$ ,  $LLCI = 1.1495$ ,  $ULCI = 2.7805$ ) sehingga **hipotesis 3b diterima**. Terakhir untuk budaya pasar, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional juga berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif ( $p < 0.05$ ,  $SE = 0.4325$ ,  $LLCI = 0.1918$ ,  $ULCI = 1.8988$ ) sehingga **hipotesis 3c diterima**.

**Tabel 3.** Pengujian Hipotesis Budaya Terhadap IWB

<i>Variabel asal: Budaya adhokrasi</i>					
Variabel Tujuan	R	R-sq	SE	p-value	LLCI, ULCI
Perilaku Kerja Inovatif	0.6313	0.3986	0.4144	0.0101	[0.2600, 1.8953]
<i>Variabel asal: Budaya klan</i>					
Variabel Tujuan	R	R-sq	SE	p-value	LLCI, ULCI

Perilaku Kerja Inovatif	0.6313	0.3986	0.4133	0.0000	[1.1495, 2.7805]
<i>Variabel asal: Budaya pasar</i>					
<b>Variabel Tujuan</b>	<b>R</b>	<b>R-sq</b>	<b>SE</b>	<b>p-value</b>	<b>LLCI, ULCI</b>
Perilaku Kerja Inovatif	0.6313	0.3986	0.4325	0.0167	[0.1918, 1.8988]

Tabel 4 akan membuktikan hipotesis 4, yakni apakah ketiga jenis budaya akan memediasi hubungan kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif. *Direct effect* dari kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif memiliki besar efek 0.6054 (SE = 0.2356,  $p < 0.05$ , LLCI = 1.0645, ULCI = 1.9651) sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut berhubungan langsung secara signifikan dan kepemimpinan dapat menghasilkan perilaku kerja inovatif. Kemudian untuk *indirect effect* dari budaya adhokrasi, budaya klan, dan budaya pasar ketiganya memiliki hubungan yang signifikan dengan budaya adhokrasi memiliki  $B = 0.2926$ ,  $bootSE = 0.1369$ , CI 95% [0.0415, 0.5848], dan *standardize effect* = 0.0851, menunjukkan bahwa budaya adhokrasi memediasi secara signifikan hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif, **hipotesis 4a diterima**. Budaya klan memiliki efek mediasi signifikan yang paling kuat sebesar  $B = 0.4777$ ,  $bootSE = 0.1693$ , CI 95% [0.1880, 0.8456], dan *standardize effect* = 0.1389, menunjukkan bahwa **hipotesis 4b diterima**. Budaya pasar juga memediasi secara signifikan dengan  $B = 0.1392$ ,  $bootSE = 0.0900$ , CI 95% [0.0028, 0.3444], dan *standardize effect* = 0.0405, menunjukkan bahwa **hipotesis 4c diterima**. *Total effect* dari variabel independen dimediasi oleh ketiga mediator budaya, sampai variabel dependen menunjukkan bahwa mediasinya signifikan, dengan  $B = 1.5148$ ,  $SE = 0.2282$ ,  $p < 0.001$ , *standardize effect* = 0.4405, dan CI 95% [1.0645, 1.9651].

**Tabel 4.** Pengujian Hipotesis Mediasi

<i>Effect Type</i>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>95% CI</b>	<i>Standardize Effect</i>
Efek total TL - IWB	1.5148	0.2282	6.6376	0.0000	[1.0645, 1.9651]	0.4405
Efek langsung TL -IWB	0.6054	0.2356	2.5692	0.0110	[0.1404, 1.0703]	0.1760
<b><i>Indirect Effect</i></b>	<b>B</b>	<b>BootSE</b>	<b>95% BootCI</b>			<b><i>Standardize Effect</i></b>
Efek tidak langsung total	0.9094	0.2710	[0.4099, 1.48221]			0.2645
Budaya adokrasi	0.2926	0.1369	[0.0415, 0.5848]			0.0851
Budaya klan	0.4777	0.1693	[0.1880, 0.8456]			0.1389
Budaya pasar	0.1392	0.0900	[0.0028, 0.3444]			0.0405

**Pembahasan**

Hasil analisis menggunakan “PROCESS” Hayes pada keempat hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berhubungan positif serta dapat memberikan kontribusi pada perilaku kerja inovatif pada karyawan UKM di Indonesia. Terlebih pula kepemimpinan transformasional ini dapat menghasilkan ketiga jenis budaya yaitu budaya adhokrasi, budaya klan, dan budaya pasar yang berperan sebagai jembatan antara kepemimpinan dengan hasil akhir yaitu karyawan yang mampu bekerja secara inovatif sehingga akhirnya dapat memberikan masukan dan produk yang inovatif demi kemaslahatan UKM tempat bekerjanya.

Hipotesis 1 bertujuan untuk membuktikan apakah kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan budaya terjawab secara signifikan pada ketiga jenis budaya yang diteliti. Seperti yang dijelaskan oleh Bass & Riggio (2006) kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan mempengaruhi anak buahnya melalui kata-kata memotivasi, selalu mendengarkan kebutuhan bawahan, dan menstimulasi karyawan supaya ikut memberikan

masuk dan ide-ide. Hal ini kemudian akan memunculkan sifat kesetiaan pada bawahan dan keinginan untuk mengikuti apa yang diinginkan oleh pemimpin perusahaan. Seperti ingin usaha ini menjadi lebih kekeluargaan dengan tidak adanya jarak kekuatan pada budaya klan, usaha yang lebih mementingkan pasar dan bersaing, atau usaha yang terbuka pada ide-ide kreasi yang menjadikan perusahaan lebih unik pada budaya adokrasi. Bandura (1978) juga dapat menjelaskan bahwa bawahan akan mengikuti perkataan dan perilaku pemimpin yang karismatik, memotivasi dan memerhatikan karyawan dengan cara *modelling* dari mengamati. Sehingga apa yang diterapkan oleh pemimpin di usaha akan diikuti. Perlu dicatat juga bahwa demografi usia, mayoritas responden berada pada generasi Z, yang lebih mau mengikuti keinginan pemimpin yang menginspirasi, terbuka pada masukan baru dari karyawan, dan mementingkan kebutuhan karyawan baik itu di dalam pekerjaan atau di luarnya. sifat-sifat yang dapat ditemukan pada kepemimpinan transformasional (Kwartawaty et al., 2024). Hal ini juga sejalan dengan studi dari UKM di Lebanon, sifat-sifat pemimpin yang mampu asertif, adaptif, emosi yang stabil mampu mendorong dan memotivasi karyawan untuk memenuhi efektivitas kepemimpinan pada usaha yang dijalankan (Shatila et al., 2024).

Jika ditelisik bagaimana kepemimpinan transformasional akan membentuk budaya organisasi bentuk klan, dapat ditelisik bahwa semakin pemimpin mampu menginspirasi dan memerhatikan kebutuhan karyawan akan membangun kelekatan sehingga mampu membangun kelekatan emosional antar karyawan (Xie et al., 2020). Hal itu juga dapat ditunjukkan dari skala usaha yang peneliti peroleh mayoritas diisi dengan usaha kecil, dimana karyawan dengan pemimpin akan lebih sering bertemu dan berkomunikasi rutin sehingga dapat menimbulkan rasa kelekatan dan kekeluargaan di usaha. Kemudian untuk budaya adokrasi, kepemimpinan transformasional juga akan menginspirasi karyawan untuk mengikuti keinginan pemimpin yang ingin ide-ide didiskusikan secara terbuka dan lebih fleksibel dalam berkomunikasi. Hal ini akan menimbulkan performa kerja yang meningkat pula (Ha & Hang, 2024). Terakhir, bagaimana kepemimpinan akan membentuk budaya pasar, pemimpin juga akan secara terbuka mendorong karyawan untuk membuat produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pasar karena sumber daya yang sedikit sehingga perlu inovasi sehingga ingin bersaing dengan usaha yang lain (Oluwatosin Abdul-Azeez et al., 2024). Hal ini kemudian dilanjutkan pada hipotesis 2 yaitu kepemimpinan transformasional akan menghasilkan perilaku, dimana setelah pemimpin menyuarakan keinginannya secara karismatik dan peduli pada karyawannya, hal ini akan menimbulkan suasana bekerja yang mendukung karyawan agar memberikan kontribusi inovatif dimulai dari dorongan berkreasi, keterbukaan emosional, dan dorongan untuk bekerja lebih keras dengan bersaing dengan pasar

Hipotesis 3 bertujuan untuk membuktikan bahwa ketiga jenis budaya dapat menghasilkan perilaku kerja inovatif, dan telah terbukti bahwa budaya adhokrasi, klan, dan pasar dapat menghasilkan perilaku kerja karyawan. Budaya tidak hanya berisikan nilai-nilai yang dianut serta norma yang harus dipatuhi, tapi juga pembentuk suasana iklim tempat kerja. Maka budaya perusahaan yang cocok harus ditemukan untuk dapat menghasilkan karyawan yang mampu bekerja secara inovatif. Hipotesis 3a yakni budaya adhokrasi dapat menghasilkan perilaku kerja inovatif karyawan karena budaya adhokrasi sendiri juga dapat dijelaskan sebagai budaya yang mendorong karyawannya untuk berani mengungkapkan ide-ide baru demi bisa beradaptasi, mengambil risiko, dan berkreasi. Kurangnya hal tersebut akan menghalangi inovasi karyawan (Aprilianty & Waskito, 2023). Kemudian untuk budaya klan juga dapat menghasilkan perilaku kerja inovasi karena berdasarkan studi oleh Marampa et al. (2024), keterlekatan emosional yang terbagi di UKM akan membangun rasa percaya satu sama lain sehingga akan lebih nyaman untuk saling berbagi pengetahuan secara terbuka antar karyawan, sehingga dapat menumbuhkan perilaku kerja yang inovatif. Jika melihat dari data deskriptif juga 54.1% responden menjawab bekerja di usaha kecil, hal ini didukung pula pada tabel 4 yang menyatakan bahwa budaya klan memiliki kontribusi paling besar dari efek

mediasinya. Terakhir untuk budaya pasar yang mengedepankan kompetisi pasar akan mendorong karyawannya untuk bisa mencari cara agar usahanya lebih unggul daripada saingannya, dan hal ini termasuk pada memberikan ide-ide inovatif untuk mengembangkan usahanya termasuk analisis kekuatan dan kelebihan usaha (Siswanti et al., 2024).

Hipotesis 4 merupakan tujuan utama dari penelitian ini, apakah ketiga jenis budaya dapat memediasi kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif karyawan. Jawabannya adalah ya, ketiga jenis budaya mampu memediasi secara signifikan dengan budaya klan yang memiliki efek paling besar dibandingkan adhokrasi dan pasar. Hal ini juga didukung oleh bukti bahwa pada tabel 1 responden lebih dari setengah menjawab bekerja di usaha kecil. Artinya, demi bisa membuat karyawan di UKM Indonesia lebih inovatif sehingga mampu meningkatkan daya saing sesuai dengan pentingnya kontribusi UKM pada GDP Indonesia, dibutuhkan pemimpin yang karismatik menyampaikan visi misinya, menerapkan nilai dan visi misi tersebut, sembari memperhatikan dan menyemangati karyawannya agar karyawan terdorong untuk memberikan nilai inovasi dimulai dari perilaku bekerja. Kepemimpinan tersebut juga harus diiringi dengan membuat suasana dan pertaturan yang sesuai dengan keinginan usaha, seperti mengadopsi budaya adhokrasi, pasar, dan klan, tergantung pada tujuan memiliki usaha. Hal ini juga dapat memberikan implikasi pada teori pertukaran sosial atau *social exchange theory* (SET) bahwa jika karyawan diperlakukan dengan baik oleh atasan, maka karyawan juga akan memberikan nilai tambah pada organisasi (Arsawan et al., 2020).

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mendorong karyawan UKM Indonesia untuk berperilaku kerja yang inovatif jika dijumpai oleh mediator budaya adhokrasi, budaya pasar, dan budaya klan. Penelitian ini akan memberikan sumbangan pengetahuan pada teori pertukaran sosial serta menjadi bahan bacaan bagi pebisnis atau calon pebisnis dalam mendesain organisasi dan suasana bekerja yang cocok dengan tujuan organisasi dengan mempertimbangkan budaya.

### Limitasi

Penelitian ini tentu memiliki beberapa kekurangan. Alat ukur yang digunakan selain perilaku kerja inovatif memiliki hasil di bawah 0.7 dimana meskipun masih dapat diterima menurut Chin (1998), penelitian yang menjadi acuan yaitu Azeem et al. (2021) memiliki reliabilitas di atas 0.7. Hal ini dapat diatasi dengan menggunakan alat ukur dengan jumlah per kuisisioner yang lebih banyak (lebih dari dua).

## REFERENSI

- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171–1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- 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>
- Anning-Dorson, T. (2016). ORGANISATIONAL CULTURE and LEADERSHIP AS MEDIATORS of SERVICE INNOVATION and FIRM COMPETITIVENESS: A STUDY of AN EMERGING ECONOMY. *International Journal of Innovation Management*, 20(7). <https://doi.org/10.1142/S136391961650064X>
- Aprilianty, E. P., & Waskito, J. (2023). Ethical leadership, adhocratic culture, and innovative work behavior: Drivers of company performance. *Journal of Enterprise and*

- Development (JED)*, 5(3), 2023.
- Arsawan, I. W. E., Rajiani, I., Wirga, I. W., & Suryantini, N. P. S. (2020). Harnessing knowledge sharing practice to enhance innovative work behavior: The paradox of social exchange theory. *Polish Journal of Management Studies*, 21(2), 60–73. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.2.05>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Bandura, A. (1978). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1(4), 139–161. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0146-6402\(78\)90002-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. <https://books.google.co.id/books?id=NCd-QgAACAAJ>
- BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. (1993). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. <http://www.jstor.org/stable/40862298>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. In *Transformational leadership, 2nd ed.* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Brant, J. M., Haas-Haseman, M. L., Wei, S. H., Wickham, R., & Ponto, J. (2015). *Understanding and Evaluating Survey Research*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (Vol. 697). Harper & Row. <https://books.google.co.id/books?id=DeztAAAAMAAJ>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). DIAGNOSING AND CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE based on The Competing Values Framework. In *Copyright: Upper Saddle River*. Prentice Hall Series in Organizational Development.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In *Modern methods for business research*. (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Danarratoe Kharima, K., Yulianti, P., & Kusyeni, R. D. (2023). A Systematic Literature Review : Antecedents, Concepts and Research Sector of Innovative Work Behavior. In *Majalah Ilmiah Bijak* (Vol. 20, Issue 2). <http://ojs.stiami.ac.id>
- Ekmekcioglu, E. B., & Öner, K. (2024). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 272–288. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0251>
- Etikariena, A., & Muluk, H. (2014). Correlation between Organizational Memory and Innovative Work Behavior. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 18(2), 77. <https://doi.org/10.7454/mssh.v18i2.3463>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Ha, H. D., & Hang, H. T. T. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance in The Vietnamese Banking Industry. *Journal of Organizational Behavior Research*, 9(2), 12–27. <https://doi.org/10.51847/8COZGxs9s6>
- Halawa, F., Sridadi, A. R., Hardiana, Y., Sundari, A., Zain, I. A. S., & Ramadhan, M. N. (2023). The Importance of Innovative Work Behavior in Era Industrial Revolution 4.0. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 13(1), 38. <https://doi.org/10.30588/jmp.v13i1.1493>
- Hidayah, N., & Rodhiah, R. (2024). The Influence of Entrepreneurial Leadership, Self-

- Efficacy on Innovative Work Behavior of SMEs in Tangerang. *International Journal of Social Science Research and Review*, 7(3), 20–27. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v7i3.1993>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/job-demands-perceptions-effort-reward-fairness/docview/199295318/se-2?accountid=17242>
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Khan, J., Jaafar, M., Mubarak, N., & Khan, A. K. (2024). Employee mindfulness, innovative work behaviour, and IT project success: the role of inclusive leadership. *Information Technology and Management*, 25(2), 145–159. <https://doi.org/10.1007/s10799-022-00369-5>
- Kılınc, A. Ç., Polatcan, M., Savaş, G., & Er, E. (2024). How transformational leadership influences teachers' commitment and innovative practices: Understanding the moderating role of trust in principal. *Educational Management Administration and Leadership*, 52(2), 455–474. <https://doi.org/10.1177/17411432221082803>
- Kwartawaty, N. N., Ismail, M. H., & Martadi, N. S. D. (2024). Most Effective Leadership Styles for Generation Z: A Review. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(9), 3321–3338. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i9.11009>
- Manir Hossin, M., Shah Azam, M., & Shamim Hossain, M. (2023). *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science Leadership In SMEs: A Review Of Different Leadership Styles And Their Relevance To Management*. <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc>
- Marampa, A. M., Garnasih, R. L., & Pariyanti, E. (2024). How to unleash innovative work behavior of SMEs workers through clan culture? “Testing the mediating role of knowledge sharing.” *Industrial and Commercial Training*, 56(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2023-0016>
- McCull-Kennedy, J., & Anderson, R. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545–559. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00143-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00143-1)
- Mochammad Bachtiar Affandie, & Sopiah. (2022). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: A LITERATURE REVIEW. *JEMBA: JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS DAN AKUNTANSI*, 1(3), 345–360. <https://www.bajangjournal.com/index.php/JEMBA/article/view/2208>
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382–392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Oluwatosin Abdul-Azeez, Aleksandra Ogadimma Ihechere, & Courage Idemudia. (2024). Transformational leadership in SMEs: Driving innovation, employee engagement, and business success. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(3), 1894–1905. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.3.1888>
- Peerzadah, S. A. (2024). CREATIVITY IN R&D LABORATORIES: THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT. *International Journal of Innovation Management*, 28(3–4). <https://doi.org/10.1142/S1363919624500178>
- Permana, I., Chochole, T., Hamdani, N. A., & Sari, R. P. (2023). INNOVATION DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN INDONESIA. *Journal of Eastern*

- European and Central Asian Research*, 10(6), 888–899. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i6.1511>
- Pham, T. P. T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>
- Schein, E. H. (2006). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=xhmeZDokfnYC>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=l2jpCgAAQBAJ>
- Shatila, K., Agyei, F. B., & Aloulou, W. J. (2024). Impact of transformational leadership on leadership effectiveness: the mediating effect of emotional skills in the Lebanese small and medium-sized enterprises context. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 18(4), 857–878. <https://doi.org/10.1108/JEC-09-2023-0174>
- Siswanti, Y., Salsabil, I., & Muafi, M. (2024). Organizational Culture and Its Consequences for Social Capital, Human Capital, and Innovative Behavior: Cross-Level Analysis. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 13(2), 314–331. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/organizational-culture-consequences-social/docview/2886391428/se-2?accountid=17242>
- Sode, R., & Chenji, K. (2024). The mediating role of workplace spirituality: Exploring the relationship between, self-transcendence, spiritual transcendence, and innovative work behavior. *Acta Psychologica*, 245. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104228>
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Vo, A. H. K., Nguyen, T.-D., Le, Y.-N., Cao, H. N. Q., Le, V. N. T., & Huynh, K.-L. (2024). Is transformational leadership always good for innovation? The moderating effect of transformational leadership on the personality–innovativeness link through knowledge sharing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(1), 131–152. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2022-3444>
- Xie, Y., Gu, D., Liang, C., Zhao, S., & Ma, Y. (2020). How transformational leadership and clan culture influence nursing staff's willingness to stay. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1515–1524. <https://doi.org/10.1111/jonm.13092>