

Iklim Inovasi Memediasi Gaya Kepemimpinan dan Perilaku Inovatif di Universitas Teknologi Sumbawa

Muhammad Iqbal^{1*}, Nova Adhitya Ananda²

^{1,2} Universitas Teknologi Sumbawa

* E-mail Korespondensi: muhammad.iqbal@uts.ac.id

Information Article

History Article

Submission: 30-05-2026

Revision: 30-06-2026

Published: 14-07-2026

DOI Article:

10.24905/mlt.v6i2.509

A B S T R A K

Studi ini bertujuan untuk secara empiris menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif karyawan Universitas Teknologi Sumbawa, dengan iklim inovasi organisasi sebagai variabel mediator. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan apakah pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku inovatif karyawan bersifat langsung atau beroperasi melalui penciptaan iklim inovasi yang mendukung di dalam organisasi. Digunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang diberikan kepada 210 responden, yang dipilih melalui sampling acak stratifikasi proporsional dari populasi 438 karyawan Universitas Teknologi Sumbawa. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan margin kesalahan sebesar 5%. Data dianalisis menggunakan Pemodelan Persamaan Struktural dengan teknik Kuadrat Terkecil Parsial (SEM-PLS) yang didukung oleh perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif dan signifikan baik pada iklim inovasi organisasi maupun pada perilaku inovatif. Iklim inovasi organisasi juga secara positif dan signifikan terkait dengan perilaku inovatif, dan secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif. Model struktural menunjukkan relevansi prediktif yang kuat, dengan kepemimpinan transformasional dan iklim inovasi bersama-sama menjelaskan 62,4% varians dalam perilaku inovatif. Studi ini memperluas penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan dan inovasi dengan mengintegrasikan Teori Kepemimpinan Rentang Lengkap dan Teori Iklim Inovasi di sebuah institusi pendidikan tinggi di wilayah berkembang di timur Indonesia, di mana bukti empiris masih jarang.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Inovasi Organisasi Iklim, Perilaku Inovatif, Pendidikan Tinggi

A B S T R A C T

This study aims to empirically examine the effect of transformational leadership on the innovative behavior of employees at Universitas Teknologi Sumbawa, with organizational innovation climate serving as a mediating variable. This research

Acknowledgment

seeks to elucidate whether the influence of leadership on employees' innovative behavior operates directly or indirectly through the cultivation of a supportive innovation climate within the organization. An explanatory quantitative approach was employed, utilizing a structured questionnaire administered to 210 respondents, who were selected through proportional stratified random sampling from a population of 438 employees at Universitas Teknologi Sumbawa. The sample size was determined using the Slovin formula with a 5% margin of error. Data were analyzed using Structural Equation Modeling with the Partial Least Squares technique (SEM-PLS), facilitated by SmartPLS 4 software. The findings indicate that transformational leadership exerts a positive and significant effect on both organizational innovation climate and innovative behavior. Organizational innovation climate also demonstrates a positive and significant association with innovative behavior and partially mediates the relationship between transformational leadership and innovative behavior. The structural model exhibits strong predictive relevance, with transformational leadership and innovation climate collectively accounting for 62.4% of the variance in innovative behavior. This study extends prior research on leadership and innovation by integrating the Full-Range Leadership Theory and Innovation Climate Theory within the context of a higher education institution situated in a developing region of eastern Indonesia, where empirical evidence remains relatively scarce.

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Innovation Climate, Innovative Behavior, Higher Education*

© 2026 Published by multiplier. Selection and/or peer-review under responsibility of multiplier

PENDAHULUAN

Dalam ekonomi berbasis pengetahuan kontemporer, inovasi telah muncul sebagai imperatif strategis bagi kelangsungan hidup organisasi dan daya saing yang berkelanjutan. Institusi pendidikan tinggi, khususnya, menduduki posisi yang unik karena mereka secara simultan berperan sebagai penghasil pengetahuan baru dan penyedia modal manusia yang mendorong transformasi ekonomi yang lebih luas (Aboramadan et al., 2024, Khan et al., 2024). Kapasitas universitas untuk memperbarui praktik akademik dan administratif mereka semakin bergantung pada perilaku inovatif karyawan, yang didefinisikan sebagai penciptaan, promosi, dan implementasi ide-ide baru secara sengaja yang dirancang untuk memberikan manfaat bagi kinerja peran, unit kerja, atau institusi secara keseluruhan (Scott & Bruce, 1994, Janssen, 2000). Universitas yang gagal memupuk perilaku semacam itu berisiko mengalami stagnasi di tengah

lingkungan di mana disruptsi digital, perubahan demografis, dan ekspektasi mahasiswa yang terus berubah secara berkelanjutan membentuk kembali lanskap pendidikan.

Di dalam konteks Indonesia, dorongan menuju *Merdeka Belajar–Kampus Merdeka* dan agenda reformasi Tridharma menempatkan karyawan universitas baik staf akademik maupun non-akademik di bawah tekanan yang lebih tinggi untuk mengembangkan pendekatan kerja yang lebih fleksibel, terintegrasi teknologi, dan berpusat pada pembelajar (Sudibjo & Prameswari, 2021, Yudiatmaja et al., 2023). Tekanan ini bahkan lebih terasa bagi universitas-universitas yang berlokasi di luar pusat-pusat perkotaan utama di Pulau Jawa, di mana sumber daya institusional biasanya lebih terbatas, namun tuntutan untuk penjaminan mutu, akreditasi, dan daya saing lulusan tetap sama ketatnya. Universitas Teknologi Sumbawa (UTS), yang terletak di Nusa Tenggara Barat, merupakan contoh dari pengaturan semacam itu. Sebagai institusi yang relatif baru yang beroperasi di wilayah berkembang, UTS harus sangat bergantung pada kreativitas, inisiatif, dan kemampuan adaptasi dari 438 karyawannya untuk mengimplementasikan inovasi kurikulum, membangun kapasitas riset, dan menyampaikan layanan berkualitas tinggi kepada mahasiswa dan mitra eksternal.

Kepemimpinan secara luas dianggap sebagai salah satu anteseden paling kuat dari perilaku inovatif karyawan dalam konteks semacam itu. Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Bass (1985) serta Bass dan Avolio (1995), mencakup pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Dengan mengartikulasikan visi yang menarik, menantang bawahan secara intelektual, dan menanggapi kebutuhan pengembangan mereka, pemimpin transformasional menciptakan kondisi psikologis dan motivasional di mana karyawan merasa mampu dan bersedia untuk terlibat dalam inovasi (Pieterse et al., 2010, Afsar et al., 2014). Karya meta-analitik dan empiris terbaru terus mengonfirmasi asosiasi positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif di berbagai sektor dan budaya (Hughes et al., 2018, AlEsa & Durugbo, 2022, Vu et al., 2025).

Meskipun demikian, literatur juga menunjukkan bahwa hubungan ini jarang bersifat langsung sederhana. Para peneliti telah berulang kali berargumen bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi perilaku inovatif melalui mekanisme perantara seperti berbagi pengetahuan, pemberdayaan psikologis, keterlibatan kerja, dan identifikasi organisasional (Sudibjo & Prameswari, 2021, Khan et al., 2024, Vu et al., 2025). Di antara mediator-mediator tersebut, iklim inovasi organisasi telah menarik perhatian khusus karena ia menangkap persepsi

bersama karyawan tentang apakah tempat kerja mereka benar-benar mendukung, mendorong, dan menghargai upaya inovatif (Amabile et al., 1996, Shanker et al., 2017, You et al., 2022). Ketika pemimpin transformasional secara sistematis mengisyaratkan komitmen terhadap inovasi, mengalokasikan sumber daya untuk eksperimen, dan mentoleransi kegagalan yang tidak terhindarkan yang terkait dengan pekerjaan kreatif, mereka secara progresif membentuk iklim yang mendukung inovasi yang, pada gilirannya, memotivasi karyawan untuk menerjemahkan kreativitas laten ke dalam perilaku inovatif yang teramati (Liu et al., 2025, Wang et al., 2025).

Meskipun logika konseptual yang menghubungkan kepemimpinan transformasional, iklim inovasi, dan perilaku inovatif telah mapan, beberapa kesenjangan empiris tetap ada yang memotivasi penelitian ini. *Pertama*, mayoritas studi yang ada telah dilakukan dalam konteks bisnis, manufaktur, perawatan kesehatan, dan teknologi informasi, dengan investigasi empiris yang relatif lebih sedikit yang berlokasi di institusi pendidikan tinggi (Aboramadan et al., 2024, Kim & Yoon, 2025). Hal ini mencolok mengingat universitas adalah organisasi padat pengetahuan yang kinerjanya secara unik bergantung pada keluaran kreatif dari staf mereka. *Kedua*, di Indonesia, studi yang secara eksplisit memodelkan peran mediasi iklim inovasi, alih-alih berbagi pengetahuan atau keterlibatan kerja masih terbatas dan sebagian besar terkonsentrasi di institusi berbasis di Jawa (Asbari, 2019, Tiara et al., 2021, Putra & Riana, 2022). Bukti empiris dari universitas di Indonesia timur, seperti yang berlokasi di Nusa Tenggara Barat, karena itu sangat jarang.

Ketiga, studi-studi sebelumnya telah menghasilkan temuan yang tidak konsisten mengenai efek langsung kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif. Beberapa studi melaporkan efek langsung yang kuat (Jun & Lee, 2023, Khan et al., 2024), sementara yang lain menemukan bahwa efek langsung menjadi lebih lemah atau tidak signifikan setelah variabel mediasi diperkenalkan (Sudibjo & Prameswari, 2021, Vu et al., 2025). Hasil yang beragam ini menunjukkan bahwa besaran dan signifikansi jalur langsung sangat kontekstual dan dapat bergantung pada karakteristik budaya, sektoral, dan organisasional. Oleh karena itu, meneliti hubungan ini di universitas hibrida publik-swasta yang beroperasi dalam pengaturan regional dengan sumber daya rendah memberikan pelengkap yang berharga bagi kumpulan bukti dominan yang diambil dari universitas dan perusahaan perkotaan besar.

Urgensi penelitian ini semakin diperkuat oleh pertimbangan praktis yang spesifik untuk UTS. Sebagai universitas yang sedang berkembang, UTS menghadapi tuntutan simultan untuk

meningkatkan kualitas akademik, mempercepat produktivitas riset, mendigitalkan proses administratif, dan merespons kebutuhan pembangunan lokal Kabupaten Sumbawa. Mewujudkan tujuan-tujuan ini memerlukan karyawan yang bersedia mempertanyakan rutinitas yang ada, mengusulkan solusi kreatif, dan berpartisipasi aktif dalam mengimplementasikan perubahan. Mendiagnosis anteseden terkait kepemimpinan dan iklim dari perilaku semacam itu dengan demikian merupakan prasyarat bagi kebijakan sumber daya manusia berbasis bukti di institusi tersebut. Kegagalan untuk melakukannya berisiko memanfaatkan potensi kreatif staf secara kurang optimal, yang mengarah pada pembaruan institusional yang lambat dan melemahnya daya saing vis-à-vis universitas regional lainnya.

Dengan membangun pertimbangan teoretis dan kontekstual ini, penelitian ini mengejar tiga tujuan yang saling terkait. *Pertama*, penelitian ini menguji apakah kepemimpinan transformasional memberikan efek positif langsung terhadap perilaku inovatif karyawan UTS. *Kedua*, penelitian ini menguji apakah kepemimpinan transformasional memengaruhi iklim inovasi organisasi, dan apakah iklim tersebut, pada gilirannya, mendorong perilaku inovatif. *Ketiga*, penelitian ini menyelidiki apakah iklim inovasi berfungsi sebagai mediator signifikan yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif. Dengan mengintegrasikan Teori Kepemimpinan Rentang Penuh dengan Teori Iklim Inovasi dan menerapkan strategi analitis SEM-PLS yang robust, penelitian ini berkontribusi pada literatur dalam tiga cara: pertama, memperluas basis empiris penelitian kepemimpinan-inovasi ke konteks pendidikan tinggi yang relatif kurang diteliti di Indonesia timur, kedua, menawarkan bukti bernuansa tentang bobot relatif efek kepemimpinan langsung dan tidak langsung, dan ketiga, memberikan panduan yang dapat ditindaklanjuti bagi pimpinan universitas yang berupaya menumbuhkan iklim yang secara sistematis menerjemahkan niat kepemimpinan menjadi inovasi karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif eksplanatori untuk menguji hubungan hipotetis antara kepemimpinan transformasional, iklim inovasi organisasi, dan perilaku inovatif. Mengikuti Hair et al. (2022), pendekatan kuantitatif dinilai tepat apabila penelitian bertujuan untuk menguji model yang didasarkan pada teori dengan konstruk yang terukur serta untuk menggeneralisasi temuan ke populasi yang telah ditentukan. Penelitian ini mengadopsi desain survei cross-sectional, di mana data mengenai seluruh variabel dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu melalui kuesioner yang diisi sendiri (*self-administered questionnaire*).

Desain cross-sectional tersebut sesuai karena fokus penelitian adalah pada pengujian arah kausalitas yang tertanam dalam teori yang telah mapan, alih-alih pada penetapan prioritas temporal (Henseler et al., 2015).

Penelitian dilaksanakan di Universitas Teknologi Sumbawa (UTS), yang berlokasi di Kabupaten Sumbawa, Provinsi Nusa Tenggara Barat, Indonesia. UTS dipilih karena merepresentasikan institusi pendidikan tinggi yang sedang berkembang di Indonesia timur yang secara aktif melakukan pembaruan kelembagaan melalui inovasi kurikulum, digitalisasi layanan akademik, dan pengembangan kapasitas riset. Dengan demikian, institusi tersebut menyediakan lingkungan empiris yang sangat informatif untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan dan iklim secara bersama-sama membentuk perilaku inovatif dalam kondisi keterbatasan sumber daya dan perubahan yang cepat. Pengumpulan data dilaksanakan selama kurang lebih tiga bulan.

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh 438 karyawan UTS, yang mencakup staf akademik (dosen) dan staf non-akademik (tenaga kependidikan, teknis, dan pendukung) di seluruh fakultas dan unit pendukung di lingkungan institusi. Untuk menentukan ukuran sampel yang sesuai, rumus Slovin diterapkan dengan tingkat kesalahan sebesar 5 persen, sebagaimana direkomendasikan untuk penelitian manajemen dan perilaku organisasi dengan populasi berukuran sedang (Hair et al., 2022). Dengan demikian, ukuran sampel yang dibutuhkan adalah sekitar 209 responden. Untuk meningkatkan keterwakilan dan mengkompensasi kemungkinan non-response, sampel akhir ditetapkan sebanyak 210 responden. Teknik *proportionate stratified random sampling* digunakan untuk memastikan bahwa strata akademik dan non-akademik terwakili secara proporsional sesuai dengan porsi mereka dalam populasi. Dalam setiap strata, responden dipilih menggunakan daftar acak (randomized list).

Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang disebarkan dalam bentuk cetak dan melalui platform survei daring untuk memaksimalkan aksesibilitas bagi karyawan yang bekerja di berbagai lokasi kampus. Kuesioner disusun dalam dua bagian. Bagian pertama mencakup informasi demografis, yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, status kepegawaian, dan masa kerja. Data dianalisis dengan menggunakan Pemodelan Persamaan Struktural dengan teknik Partial Least Squares (SEM-PLS) yang didukung oleh perangkat lunak SmartPLS 4. SEM-PLS dipilih karena sangat sesuai untuk model yang relatif kompleks yang mencakup variabel laten dan efek mediasi, mampu mengakomodasi data yang tidak terdistribusi normal, serta berkinerja andal dengan ukuran sampel yang sedang (Hair et al., 2022, Henseler et al., 2015). Analisis dilakukan dalam dua tahap utama. Tahap pertama melibatkan penilaian model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas konvergen (muatan faktor dan *Average*

Variance Extracted), validitas diskriminan (kriteria *Fornell-Larcker* dan rasio *Heterotrait-Monotrait*), serta reliabilitas konstruk (*Cronbach's alpha* dan reliabilitas komposit). Tahap kedua mengevaluasi model struktural (inner model) melalui koefisien determinasi (R-square), ukuran efek (*f-square*), relevansi prediktif (*Q-square*), dan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) sebagai indikator kesesuaian model. Pengujian hipotesis mengenai efek langsung dan tidak langsung dilakukan dengan menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 sub-sampel, yang menghasilkan koefisien jalur (path coefficients), statistik t, dan nilai p untuk setiap hubungan yang dihipotesiskan.

HASIL

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang teramati memberikan representasi yang valid dan reliabel terhadap ketiga konstruk laten sebelum melakukan estimasi hubungan struktural. Mengikuti Hair et al. (2022), tiga kriteria dinilai, yaitu: validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk.

Validitas Konvergen

Validitas konvergen dinilai dengan memeriksa muatan faktor terstandarisasi (*standardized outer loadings*) dari setiap indikator dan *Average Variance Extracted* (AVE) dari setiap konstruk. Menurut Hair et al. (2022), muatan faktor terstandarisasi sebaiknya melebihi 0,70 dan nilai AVE sebaiknya lebih besar dari 0,50, yang mengindikasikan bahwa variabel laten menjelaskan lebih dari setengah varians dalam indikator-indikatornya. Tabel 1 menyajikan muatan faktor terstandarisasi untuk keenam belas indikator. Nilai-nilai tersebut berkisar dari 0,788 (Z4) hingga 0,882 (Y2), yang semuanya melampaui ambang batas yang direkomendasikan.

Tabel 1. Nilai *Outer Loading*

Konstruk	Indikator	X	Z	Y
Kepemimpinan Transformasional (X)	X1	0.846		
	X2	0.871		
	X3	0.825		
	X4	0.802		
	X5	0.793		
Iklim Inovasi Organisasi (Z)	Z1		0.836	
	Z2		0.857	
	Z3		0.812	
	Z4		0.788	
	Z5		0.821	
Perilaku Inovatif (Y)	Y1			0.857
	Y2			0.882

Konstruk	Indikator	X	Z	Y
	Y3			0.819
	Y4			0.846
	Y5			0.803
	Y6			0.825

Sumber: Output analisis SmartPLS 4 (2026)

Nilai AVE, yang disajikan pada Tabel 2, lebih lanjut mengonfirmasi validitas konvergen. Ketiga konstruk mencapai nilai AVE yang berada jauh di atas ambang batas 0,50, berkisar dari 0,671 untuk iklim inovasi organisasi hingga 0,703 untuk perilaku inovatif. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk menangkap proporsi varians yang substansial pada indikator-indikatornya relatif terhadap proporsi yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran (measurement error).

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional (X)	0.679
Iklim Inovasi Organisasi (Z)	0.671
Perilaku Inovatif (Y)	0.703

Sumber: Output analisis SmartPLS 4 (2026)

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) yang direkomendasikan oleh Henseler et al. (2015). Tabel 3 menampilkan matriks *Fornell-Larcker*, di mana nilai diagonal mewakili akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk. Nilai diagonal untuk setiap konstruk melebihi korelasi antar-konstruk pada baris dan kolom masing-masing, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 3. Kriteria Fornell-Larcker

Variabel	X	Z	Y
Kepemimpinan Transformasional (X)	0.824		
Iklim Inovasi Organisasi (Z)	0.628	0.819	
Perilaku Inovatif (Y)	0.638	0.711	0.838

Sumber: Output analisis SmartPLS 4 (2026)

Sebagai pengujian yang lebih konservatif, nilai HTMT juga dihitung dan disajikan pada Tabel 4. Semua nilai HTMT berada di bawah batas ambang konservatif 0,85 yang direkomendasikan oleh Henseler et al. (2015), dengan nilai tertinggi adalah 0,806 untuk pasangan iklim

inovasi organisasi–perilaku inovatif. Hasil ini memberikan bukti yang kuat bahwa ketiga konstruk tersebut secara empiris berbeda (*distinct*).

Tabel 4. Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Variabel	X	Z	Y
Kepemimpinan Transformasional (X)			
Iklim Inovasi Organisasi (Z)	0.722		
Perilaku Inovatif (Y)	0.731	0.806	

Sumber: Output analisis SmartPLS 4 (2026)

Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konsistensi internal diuji menggunakan Cronbach's alpha dan reliabilitas komposit (*composite reliability*), dengan nilai di atas 0,70 dianggap dapat diterima untuk penelitian konfirmatori (Hair et al., 2022). Seperti yang disajikan pada Tabel 5, ketiga konstruk melampaui ambang batas ini dengan margin yang meyakinkan. Nilai Cronbach's alpha berkisar antara 0,876 hingga 0,916, sedangkan nilai reliabilitas komposit berkisar antara 0,910 hingga 0,934, yang menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik di seluruh skala pengukuran.

Tabel 5. Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Reliabilitas Komposit
Kepemimpinan Transformasional (X)	0.881	0.913
Iklim Inovasi Organisasi (Z)	0.876	0.910
Perilaku Inovatif (Y)	0.916	0.934

Sumber: Output analisis SmartPLS 4 (2026)

Secara keseluruhan, evaluasi outer model mengonfirmasi bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel, memberikan dasar yang kuat untuk melanjutkan ke tahap penilaian model struktural.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Setelah validasi model pengukuran, model struktural dievaluasi untuk menguji hubungan kausal yang dihipotesiskan antara kepemimpinan transformasional, iklim inovasi organisasi, dan perilaku inovatif. Prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel digunakan untuk menghasilkan t-statistik dan nilai p yang kuat (*robust*).

R-Square (Koefisien Determinasi)

Nilai R-square mengukur proporsi varians pada setiap konstruk endogen yang dijelaskan oleh prediktor-prediktornya.

Tabel 6. Hasil Uji R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Iklim Inovasi Organisasi (Z)	0.394	0.391
Perilaku Inovatif (Y)	0.624	0.620

Sumber: Output analisis SmartPLS 4 (2026)

Tabel 6 menunjukkan nilai R-square dan adjusted R-square untuk kedua variabel endogen dalam model ini. Kepemimpinan transformasional menjelaskan 39,4 persen varians pada iklim inovasi organisasi, sementara kepemimpinan transformasional dan iklim inovasi secara bersama-sama menjelaskan 62,4 persen varians pada perilaku inovatif. Menurut kriteria Hair et al. (2022), nilai R-square untuk iklim inovasi berada pada rentang moderat, sedangkan untuk perilaku inovatif mendekati rentang substansial, yang mengindikasikan daya jelas (explanatory power) yang kuat untuk variabel hasil utama yang diteliti.

F-Square (Ukuran Pengaruh)

Ukuran pengaruh (*effect size/f-square*) mengkuantifikasi besaran kontribusi setiap prediktor terhadap varians variabel endogen. Ambang batas dari Cohen (1988) yaitu 0,02, 0,15, dan 0,35 secara konvensional digunakan untuk menunjukkan ukuran pengaruh kecil, sedang, dan besar.

Tabel 7. Ukuran Pengaruh F-Square

Variabel	X	Z	Y
Kepemimpinan Transformasional (X)		0.651	0.156
Iklim Inovasi Organisasi (Z)			0.408
Perilaku Inovatif (Y)			

Sumber: Output analisis SmartPLS 4 (2026)

Tabel 7 mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang besar terhadap iklim inovasi organisasi ($f^2 = 0,651$), dan pengaruh yang sedang terhadap perilaku inovatif ($f^2 = 0,156$). Iklim inovasi organisasi memberikan pengaruh yang besar terhadap perilaku inovatif ($f^2 = 0,408$). Hasil ini menunjukkan bahwa kedua prediktor memberikan kontribusi yang bermakna dalam menjelaskan variabel hasil, dengan hubungan

antara iklim dan perilaku menunjukkan pengaruh tunggal terkuat.

Relevansi Prediktif (Q^2) dan Kecocokan Model (Model Fit)

Relevansi prediktif dinilai menggunakan Q-square Stone-Geisser yang diperoleh dari prosedur blindfolding, yang mengevaluasi kapasitas model untuk memprediksi nilai observasi pada indikator-indikator yang dihilangkan. Nilai Q-square yang lebih besar dari nol menunjukkan adanya relevansi prediktif, dan nilai yang melebihi 0,35 dianggap menunjukkan relevansi prediktif yang besar (Hair et al., 2022). Nilai Q-square untuk iklim inovasi organisasi adalah 0,252 dan untuk perilaku inovatif adalah 0,426, yang mana keduanya jelas melebihi angka nol dan mengindikasikan relevansi prediktif yang kuat. Sebagai indikator kecocokan model secara keseluruhan, Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) untuk model tersaturasi (saturated model) adalah 0,062, jauh di bawah ambang batas 0,10 yang direkomendasikan oleh Henseler et al. (2015), sehingga mendukung kecocokan model (model fit) yang dapat diterima.

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Langsung (Direct Effects)

Estimasi koefisien jalur langsung beserta t-statistik dan nilai p disajikan pada Tabel 8. Ketiga jalur langsung tersebut signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 0,001.

Tabel 8. Hasil Uji Pengaruh Langsung

Jalur	Sampel Asli (O)	T-Statistik (O/STDEV)	Nilai P	Kesimpulan
$X \rightarrow Z$	0.628	12.456	0.000	Didukung
$X \rightarrow Y$	0.317	4.892	0.000	Didukung
$Z \rightarrow Y$	0.512	7.823	0.000	Didukung

Sumber: Output analisis SmartPLS 4 (2026)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang kuat, positif, dan signifikan terhadap iklim inovasi organisasi ($\beta = 0,628$, $t = 12,456$, $p < 0,001$), yang mendukung H1. Kepemimpinan transformasional juga memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif ($\beta = 0,317$, $t = 4,892$, $p < 0,001$), yang mendukung H2. Iklim inovasi organisasi, pada gilirannya, memberikan pengaruh langsung yang paling kuat terhadap perilaku inovatif ($\beta = 0,512$, $t = 7,823$, $p < 0,001$), yang mendukung H3.

Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif melalui iklim inovasi organisasi diuji melalui prosedur *bootstrapped indirect-effect* di Smart-PLS 4, hasilnya disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Jalur	Sampel Asli (O)	T-Statistik (O/STDEV)	Nilai P	Tipe Mediasi
$X \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.321	6.456	0.000	Mediasi Parsial

Sumber: Output analisis SmartPLS 4 (2026)

Pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai yang positif, besar, dan signifikan secara statistik ($\beta = 0,321$, $t = 6,456$, $p < 0,001$), sehingga mendukung H4. Karena baik jalur langsung ($X \rightarrow Y$) maupun jalur tidak langsung ($X \rightarrow Z \rightarrow Y$) signifikan dan bekerja pada arah yang sama, pola mediasi ini konsisten dengan mediasi parsial komplementer (partial complementary mediation) seperti yang didefinisikan oleh Hair et al. (2022). Nilai Variance Accounted For (VAF) dihitung sebesar $0,321 / (0,321 + 0,317) = 50,3\%$, yang menunjukkan bahwa sekitar setengah dari total pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif ditransmisikan melalui iklim inovasi organisasi.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovasi Organisasi (H1)

Bukti empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang kuat dan signifikan terhadap persepsi iklim inovasi di UTS. Temuan ini secara teoretis sejalan dengan argumen dasar Bass (1985) serta Bass dan Avolio (1995), yang berpendapat bahwa pemimpin transformasional membentuk konteks kognitif dan afektif di mana karyawan beroperasi.

Dengan mengartikulasikan visi UTS sebagai universitas regional yang inovatif, memberikan pendampingan personal melalui pertimbangan individual (*individualized consideration*), dan secara intelektual menstimulasi bawahan untuk mempertanyakan rutinitas yang ada, para pimpinan di UTS tampaknya secara aktif menumbuhkan persepsi bersama tentang iklim yang mendukung inovasi.

Hasil ini sejalan dengan temuan Liu et al. (2025), yang melaporkan efek serupa di perusahaan teknologi tinggi di Tiongkok, dan Korku dan Kaya (2023), yang mendokumentasi-

kan pola yang sama di organisasi pendidikan. Penelitian di Indonesia oleh Tiara et al. (2021) serta Putra dan Riana (2022) juga menguatkan jalur kepemimpinan ke iklim organisasi ini.

Dari perspektif Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), kepemimpinan transformasional merupakan sinyal investasi manajerial pada karyawan, yang dibalas melalui dukungan kolektif terhadap inovasi sebagai nilai organisasi. Di universitas dengan sumber daya terbatas seperti UTS, pembentukan iklim yang digerakkan oleh kepemimpinan ini menjadi sangat penting karena sumber daya nyata untuk inovasi terbatas, dengan demikian, kapasitas pemimpin untuk membangun lingkungan simbolis yang mendukung menjadi tuas penggerak kritis untuk inovasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif (H2)

Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan UTS, bahkan setelah memperhitungkan peran mediasi iklim inovasi.

Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional secara langsung merangsang kognisi kreatif, motivasi intrinsik, dan kemauan mengambil inisiatif bawahan (Pieterse et al., 2010, Afsar et al., 2014, Jun & Lee, 2023, Vu et al., 2025).

Di UTS, pengaruh langsung ini dapat ditafsirkan sebagai manifestasi dari fungsi pemimpin sebagai panutan (*role-modeling*): ketika akademisi senior dan kepala unit itu sendiri menunjukkan kesediaan untuk bereksperimen dengan metode pedagogis, teknologi, dan desain layanan baru, mereka secara langsung menginspirasi bawahan untuk terlibat dalam penciptaan ide, advokasi (*championing*), dan implementasi.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa, dalam konteks pendidikan tinggi, perilaku transformasional dari ketua program studi dan dekan berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif staf akademik (Khan et al., 2024, Aboramadan et al., 2024).

Bertahannya pengaruh langsung yang signifikan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa, selain membentuk iklim, pemimpin transformasional di UTS juga memberikan pengaruh motivasional dan kognitif secara langsung pada tindakan inovatif karyawan.

Pengaruh Iklim Inovasi Organisasi terhadap Perilaku Inovatif (H3)

Pengaruh langsung terbesar dalam model iklim inovasi organisasi terhadap perilaku inovatif menguatkan sentralitas teoretis iklim sebagai pendorong proksimal inovasi. Temuan ini mencerminkan kesimpulan Shanker et al. (2017), You et al. (2022), dan Sofwan et al. (2021), yang secara konsisten melaporkan koefisien jalur iklim-ke-perilaku yang substansial di berbagai latar belakang organisasi.

Bagi karyawan UTS, persepsi atas dukungan terhadap inovasi, ketersediaan sumber daya, otonomi, toleransi atas perbedaan, dan penugasan kerja yang menantang secara kolektif menurunkan biaya psikologis (psychological costs) dalam mengejar inovasi.

Ketika karyawan percaya bahwa upaya mereka akan didukung oleh unit kerja dan bahwa kegagalan yang sesekali terjadi tidak akan dihukum, mereka lebih bersedia menginvestasikan sumber daya kognitif dan emosional dalam menghasilkan, memperjuangkan, dan menerapkan ide-ide baru.

Ukuran pengaruh ($f^2 = 0,408$) yang dikategorikan besar lebih lanjut menunjukkan bahwa iklim adalah tuas institusional tunggal yang paling kuat untuk merangsang perilaku inovatif dalam latar ini.

Dari sudut pandang praktis, temuan ini menyiratkan bahwa bahkan ketika upaya pengembangan kepemimpinan berjalan lambat, intervensi pembentukan iklim yang disengaja dapat menghasilkan peningkatan yang berarti pada inovasi karyawan.

Peran Mediasi Iklim Inovasi Organisasi (H4)

Analisis mediasi mengungkapkan bahwa iklim inovasi organisasi memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif, dengan efek tidak langsung menyumbang sekitar setengah dari total pengaruh.

Hasil ini sejalan dengan sintesis teoretis yang diajukan oleh Liu et al. (2025) dan Wang et al. (2025), yang menempatkan iklim sebagai mekanisme translasi kritis di mana perilaku kepemimpinan yang abstrak tertanam ke dalam lingkungan kerja sehari-hari karyawan.

Pola yang diamati di UTS mencerminkan mediasi komplementer: pemimpin secara langsung memotivasi inovasi sekaligus secara tidak langsung melakukannya dengan memben-

tuk iklim yang mendukung.

Implikasinya adalah bahwa inisiatif pengembangan kepemimpinan dan pembentukan iklim bukanlah hal yang dapat disubstitusi, melainkan saling melengkapi. Berinvestasi pada kepemimpinan transformasional tanpa menanamkan praktik dan kebijakan terkait ke dalam tatanan organisasi dapat menyebabkan kurang optimalnya pengaruh pemimpin, sebaliknya, upaya membangun iklim inovasi tanpa adanya kepemimpinan yang berkomitmen akan kehilangan mesin penggerak perubahan yang berkelanjutan.

Di UTS, temuan mediasi parsial ini menggarisbawahi perlunya strategi ganda: membina pemimpin yang menunjukkan perilaku transformasional dan memastikan bahwa perilaku tersebut diterjemahkan ke dalam kebijakan institusional yang dapat diobservasi, alokasi sumber daya, dan norma budaya yang mensinyalkan dukungan inovasi.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis empiris terhadap 210 karyawan Universitas Teknologi Sumbawa, studi ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap perilaku inovatif, dan iklim inovasi organisasi berfungsi sebagai mediator parsial yang signifikan dalam hubungan ini.

Keempat hipotesis yang diuji dalam penelitian ini terbukti secara statistik. Kepemimpinan transformasional membentuk persepsi iklim inovasi yang lebih kuat, baik kepemimpinan maupun iklim secara independen mendorong perilaku inovatif, dan iklim menyalurkan sekitar separuh efek kepemimpinan menjadi inovasi karyawan yang dapat diobservasi.

Model struktural menunjukkan daya jelas (*explanatory power*) yang kuat, dengan variabel-variabel prediktor secara kolektif menjelaskan 62,4 persen varians perilaku inovatif, serta mendemonstrasikan relevansi prediktif yang substansial.

Dari perspektif teoretis, studi ini memperkuat nilai integratif dalam menggabungkan *Full-Range Leadership Theory*, *Innovation Climate Theory*, dan *Social Exchange Theory* untuk menjelaskan inovasi dalam organisasi padat pengetahuan (*knowledge-intensive organizations*). Dari perspektif kontekstual, studi ini memperluas basis empiris penelitian kepemimpinan-inovasi ke latar pendidikan tinggi di wilayah Indonesia timur yang relatif jarang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Ayoub, A., & Mohammed, A. (2024). Decent work and innovative work behavior of academic staff in higher education institutions: The mediating role of work engagement and job self-efficacy. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 692. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03177-0>
- Abukhait, R., Khattak, M. N., Shaya, N., & Ramanathan, U. (2023). The underlying mechanism between compulsory citizenship behaviors and employee innovative work behaviors and knowledge sharing: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1128499. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1128499>
- Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- AlEsa, 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>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- Anggraeni, R., & Yuniawan, A. (2017). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, persepsi dukungan organisasi, dan persepsi keadilan terhadap perilaku kerja inovatif. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1–12.
- Asbari, M. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen. *JOCE IP: Journal of Communication Education*, 13(2), 172–186.
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan organisasi pembelajaran terhadap kapasitas inovasi sekolah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 122–145.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire: Technical report*. Mind Garden.
- Berliana, V., & Arsanti, T. A. (2018). Analisis pengaruh self-efficacy, kapabilitas, dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 7(2), 149–161. <https://doi.org/10.30588/jmp.v7i2.380>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- 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

- Dewi, N. M., & Ardana, K. (2016). Pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, self-efficacy terhadap perilaku kerja inovatif. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(3), 1801–1830.
- Hadi, S., Tjahjono, H. K., El Qodri, M. R., Prajogo, W., & Putra, A. H. P. K. (2020). Knowledge management and innovative work behaviour. *Quality – Access to Success*, 21(177), 64–69.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The linkage between ethical leadership, well-being, work engagement, and innovative work behavior: The empirical evidence from the higher education sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5414. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., Khan, E., Rehman, A., & Sohail, F. (2024). The agency of transformational leadership in transmogrifying employee innovative behaviors: A moderated mediation model. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2432545. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2432545>
- Khan, R., Yu, X., Ali, M., Khan, M. A., & Pervaiz, S. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10(12), e32402. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32402>
- Kim, J. Y., & Yoon, D.-Y. (2025). How transformational leadership of managers affects employee innovative behavior in IT corporations: The dual mediating roles of psychological capital and thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 16, 1565307. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1565307>
- Korku, C., & Kaya, S. (2023). Relationship between authentic leadership, transformational leadership and innovative work behavior: Mediating role of innovation climate.

- International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29(3), 1128–1134.
<https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2112445>
- Latifah, L., Setiawan, D., Aryani, Y. A., Sadalia, I., & Al Arif, M. N. R. (2022). Human capital and open innovation: Do social media networking and knowledge sharing matter? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 116.
<https://doi.org/10.3390/joitmc8030116>
- Liu, X., Zhang, Y., Hu, S., & Mei, J. (2025). Advancing sustainable innovation: The role of transformational leadership and organizational innovation climate in shaping the innovative behavior of knowledge-based employees in high-tech enterprises in China. *Sustainability*, 17(17), 7931. <https://doi.org/10.3390/su17177931>
- Mauliana, M., Suryani, N., & Suheri. (2022). The effect of transformational leadership style on innovative work behavior of teachers. *Educational Management*, 11(2), 184–191.
- Mubarak, N., Khan, J., & Khan, A. K. (2022). Psychological distress and project success: The moderating role of employees' resilience and mindfulness. *International Journal of Project Management*, 40(5), 566–576. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.004>
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623.
<https://doi.org/10.1002/job.650>
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2019). Does meaningful work explain the relationship between transformational leadership and innovative work behaviour? *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 44(1), 30–40. <https://doi.org/10.1177/0256090919832434>
- Putra, K. A. P., & Riana, I. G. (2022). Peran iklim organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 11(3), 542–561.
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of leadership on work organizational climate and innovative behavior. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 2(2), 71–80.
<https://doi.org/10.38035/jlph.v2i2.110>
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 383–412). Jossey-Bass.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Setiawan, E., Hadi, L., & Remiasa, M. (2021). Pengaruh transformational leadership dan leader member exchange (LMX) terhadap kinerja karyawan di MOI Garden Surabaya. *Agora*, 9(2), 1–10.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>

- Sibassaha, J. L. B., Pea-Assounga, J. B. B., & Bambi, P. D. R. (2025). Influence of digital transformation on employee innovative behavior: Roles of challenging appraisal, organizational culture support, and transformational leadership style. *Frontiers in Psychology*, 16, 1532977. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1532977>
- Sofwan, M., Pratama, R., Muhaimin, M., Yusnaidar, Y., Mukminin, A., & Habibi, A. (2021). Contribution of technology innovation acceptance and organizational innovation climate on innovative teaching behavior with ICT in Indonesian education. *QWERTY– Open and Interdisciplinary Journal of Technology, Culture and Education*, 16(1), 33–57. <https://doi.org/10.30557/QW000035>
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), e07334. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Sulistiyani, E., & Rahardja, E. (2018). Examining the effect of transformational leadership, extrinsic reward, and knowledge sharing on creative performance of Indonesian SMEs. *Quality – Access to Success*, 19(167), 116–122.
- Tiara, A., Soegiarto, K., & Liawatimena, S. (2021). Inovasi di era informasi: Analisis kepemimpinan transformasional dan iklim etis di industri manufaktur. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4495–4506. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1540>
- Vu, G. T. H., Nguyen, T. D., & Le, T. P. (2025). Transformational leadership and innovative work behaviors: The mediating effects of psychological empowerment and work engagement. *SAGE Open*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440251335464>
- Wang, X., Park, H., & Kim, H. J. (2025). Innovation through individual-focused transformational leadership in China: Mediation by leader identification and cross-level moderation by team-focused leadership and innovation climate. *Frontiers in Psychology*, 16, 1615515. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1615515>
- Wardhani, D. T., & Gulo, Y. (2017). Pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, self-efficacy terhadap perilaku kerja inovatif. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 19(1a-2), 212–219.
- You, M., Khan, M. A. S., Yang, Y., & Wei, J. (2022). The effect of organizational innovation climate on employee innovative behavior: The role of psychological ownership and task interdependence. *Frontiers in Psychology*, 13, 856407. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856407>
- Yudiatmaja, W. E., Salomo, R. V., & Prasajo, E. (2023). Fostering innovative behavior of millennial public employee through leadership styles and organizational trust. *SAGE Open*, 13(2), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440231178545>
- Yulita, A., Rahmat, A., & Bastian, A. (2022). Pengaruh empowering leadership terhadap perilaku kerja inovatif dengan mediasi berbagi pengetahuan. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 1(1), 118–126.
- Zhang, M., Chen, J., Tian, Y., & Zhang, F. (2024). The effect of transformational leadership on employee innovative behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 15, 1357630. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1357630>