



Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah

¹ Masduki Asbari, ² Agus Purwanto, ³ Priyono Budi Santoso.

Prodi Manajemen, Fakultas Pascasarjana
Universitas Pelita Harapan, Indonesia

INFO ARTIKEL

Kata kunci:
Kepemimpinan;
Iklim Organisasi;
Produktivitas;

ABSTRAK

Dalam industri manufaktur yang sangat kompetitif saat ini, banyak sekali industri menghadapi perubahan signifikan, terutama dalam revolusi industri 4.0. Oleh karena itu perusahaan harus fokus pada perilaku kerja inovatif (IWB) untuk mendapatkan keunggulan yang kompetitif. Tujuan dari penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap perilaku produktivitas kerja yang inovatif dengan mengambil industri manufaktur di Kabupaten Pati Provinsi Jawa Tengah sebagai kasus. Populasi dan sampel adalah 395 karyawan dengan teknik *Simple Random Sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional adalah adaptasi dari Podsakof et al (1990). Instrumen untuk mengukur iklim organisasi yang diadopsi dari ukuran Iklim Organisasi (OCM) yang dikembangkan oleh Patterson et al (2005). Sedangkan untuk mengukur perilaku kerja inovatif diadaptasi dari (Jong & Hartog, 2008). Analisis dari penelitian ini menggunakan SEM (Structural Equation Model) dengan software SmartPLS versi 3.0 sebagai alat bantu statistik. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan efek positif dan signifikan terhadap iklim organisasi dan juga disimpulkan bahwa pada variabel kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi juga memberikan efek positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja inovatif secara parsial dan simultan.

1. Pendahuluan

Setiap perusahaan manufaktur membutuhkan *track* yang sesuai dengan core inti bisnisnya, agar terukur dalam setiap laju tumbuh kembangnya. Di sinilah urgensi budaya atau iklim organisasi didefinisikan, dibangun dan dirawat. Di tengah budaya masyarakat Indonesia yang memiliki patronasi kuat, maka tidak bisa dipungkiri bahwa pengaruh patron, anutan, pengatur atau pimpinan akan menjadi faktor prediktor kesuksesan organisasi yang sangat menonjol. Banyak teori kepemimpinan yang dikemukakan guna mengkatalisasi proses dan menganalisis sumber daya manusia. Setidaknya, teori kepemimpinan transformasional merupakan satu dari banyak teori kepemimpinan yang dipercaya mampu membawa angin segar perubahan organisasi. Lebih-lebih di era Revolusi Industri 4.0 ini, setiap organisasi membutuhkan pemimpin yang mempunyai kapabilitas cukup guna melakukan transformasi menuju digitalisasi struktur dan sistem organisasi. Purwanto et al. (2019) melakukan penelitian dan mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan. Budaya organisasi atau iklim organisasi merupakan salah satu factor penting untuk membangun sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku, yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang (Manik & Megawati, 2019). Iklim organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Iklim organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan ataupun instansi pemerintahan. Iklim organisasi memiliki peranan penting dalam mengelola suatu organisasi karena merupakan persepsi yang sama dan utuh tentang makna hakiki kehidupan bersama dalam organisasi.

*Kontak penulis

E-mail: kangmasduki.ssi@gmail.com

<http://openjurnal.unmuhpnk.ac.id/index.php/jp>

ISSN : 2355 – 1038 (Print) ISSN : 2621 – 5098 (Online)

Direktur Jenderal Sumber Daya Iptek dan Dikti Kemenristekdikti, Ali Ghufron Mukti menyebutkan bahwa untuk bertahan pada era Revolusi Industri 4.0, setiap organisasi perlu menerapkan Formula 4C, yakni *critical thinking*, *creativity*, *communication* dan *collaboration* (Ditjen Sumber Daya Iptek Dikti, 2018). Pada era digital inilah makin terasa dibutuhkan level inovasi dan kreativitas yang lebih tinggi dari setiap anggota organisasi. Teori inovasi sering kali menekankan bahwa inovasi lebih luas dari kreativitas dan di dalamnya termasuk implementasi dari ide-ide yang dikreasikan. Oleh karena itu, De Jong dan Den Hartog mengembangkan *innovative work behavior* (IWB), tidak hanya untuk memaparkan masalah bagaimana menghasilkan ide tetapi juga membangun perilaku yang dibutuhkan untuk implementasi ide-ide tersebut. Ujung dari proses pengembangan IWB ini adalah meningkatkan kinerja individu maupun organisasi (Jong & Hartog, 2008).

Berdasarkan kajian berbagai referensi yang dilakukan hingga 31 Oktober 2019, belum banyak peneliti nasional yang membahas pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif sebagai satu kesatuan model penelitian. Di Indonesia baru ada tiga penelitian, yakni yang dilakukan oleh Aditya & Ardana (2016) dan Parashakti, Rizki, & Saragih (2016). Temuan mereka adalah bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Penelitian ketiga dilakukan oleh Wardhani & Gulo (2017) dengan hasil yang bertolak belakang, yakni bahwa iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Di luar itu, beberapa peneliti nasional telah membahas dan menyimpulkan bahwa terdapat kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (Pestalozi, Erwandi & Putra, 2019; Sunardi, Sunaryo & Laihad, 2019; Khasanah & Himam, 2018; Wijayanti & Suparta, 2019). Purwanto et al. (2019) melakukan penelitian dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan. Asbari et al. (2019) melakukan penelitian dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya prganisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku inovatif.

2. Metode Penelitian

2.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan penelitian korelasional. Dilakukan pengumpulan data dengan mengedarkan angket kepada seluruh karyawan tetap pada sebuah perusahaan manufaktur di Pati Jawa Tengah. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional merupakan adaptasi dari Podsakof *et al* (1990). Instrumen untuk mengukur iklim organisasi mengadopsi dari *the Organizational Climate Measure* (OCM) yang dikembangkan oleh Patterson *et al* (2005). Sedangkan untuk mengukur perilaku kerja inovatif mengadaptasi dari (Jong & Hartog, 2008). Angket didesain tertutup kecuali untuk pertanyaan/pernyataan mengenai identitas responden yang berupa angket semi terbuka. Tiap item pertanyaan/pernyataan tertutup diberikan lima opsi jawaban, yaitu: sangat setuju (SS) skor 5, setuju (S) skor 4, kurang setuju (KS) skor 3, tidak setuju (TS) skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) skor 1.

2.2 Teknik Pengumpulan Data

Metode untuk menganalisis data adalah dengan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0. Ghozali (2014) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (di bawah 100 sampel).

2.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. XYZ di Pati Jawa Tengah periode Oktober 2019. Populasi berjumlah 395 orang. Jumlah tersebut sekaligus menjadi sampel dalam penelitian ini sehingga disebut penelitian survey sensus atau sampel jenuh (Sugiyono, 2014).

Tabel 1.
Informasi deskriptif sampel

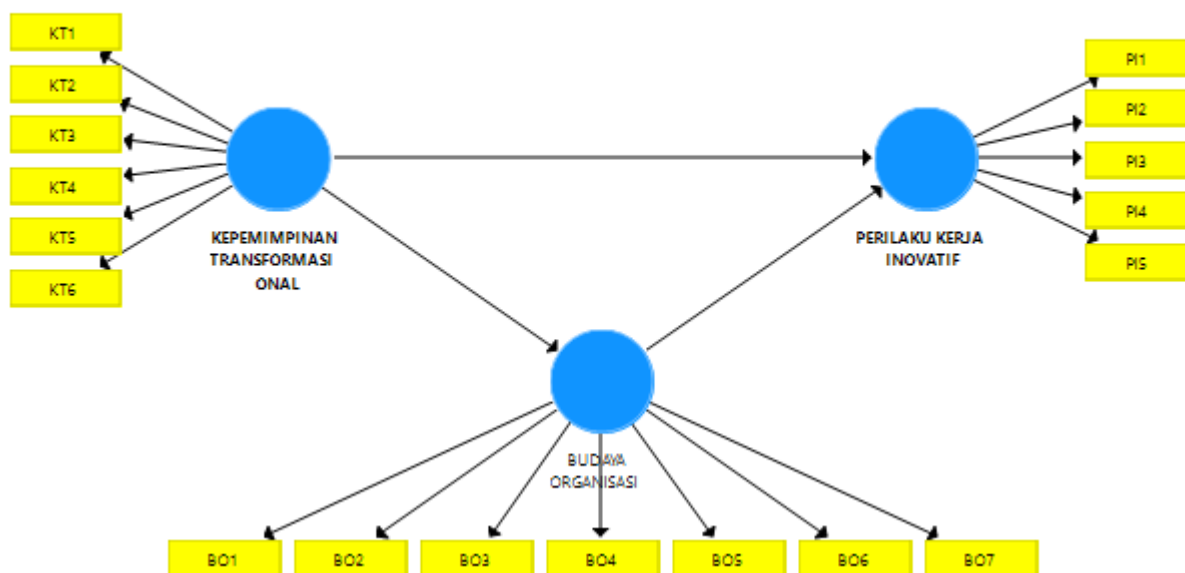
	Kriteria	Jumlah	Persentasi
Usia	< 30 tahun	88	22.28%
	30 - 40 tahun	43	10.88%
	> 40 tahun	264	66.84%
Masa Kerja	< 5 tahun	40	10.13%
	5-10 tahun	77	19.49%
	> 10 tahun	278	70.38%
Pendidikan	S1	16	4.05%
	< S1	379	95.95%

2.4 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional (KT), satu variable intervening yaitu iklim organisai (IO) serta variabel terikat yaitu perilaku kerja inovatif (PI). Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, maka di bawah ini dikembangkan model penelitian yang menggambarkan hubungan antar variable-variabel tersebut.

Berdasarkan model penelitian yang telah dirancang, maka rumusan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

- H1: Kepemimpinan transformasional (KT) berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi (IO).
- H2: Kepemimpinan transformasional (KT) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (PI).
- H3: Kepemimpinan transformasional (KT) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (PI) melalui iklim organisasi (IO).



Gambar 1.
Model penelitian

2.5 Teknik Analisis Data

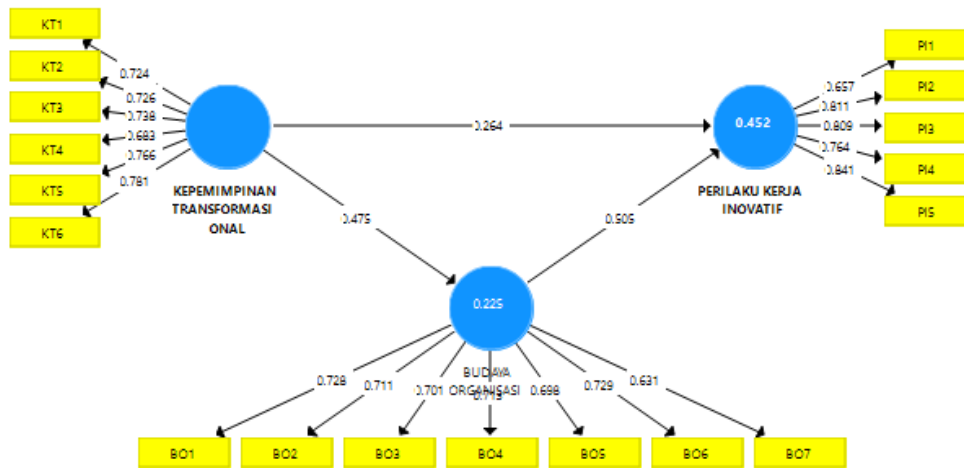
Metode untuk menganalisis data adalah dengan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0. Ghazali (2014) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (di bawah 100 sampel). Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan reliabilitas komposit.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Pengujian validitas konvergen

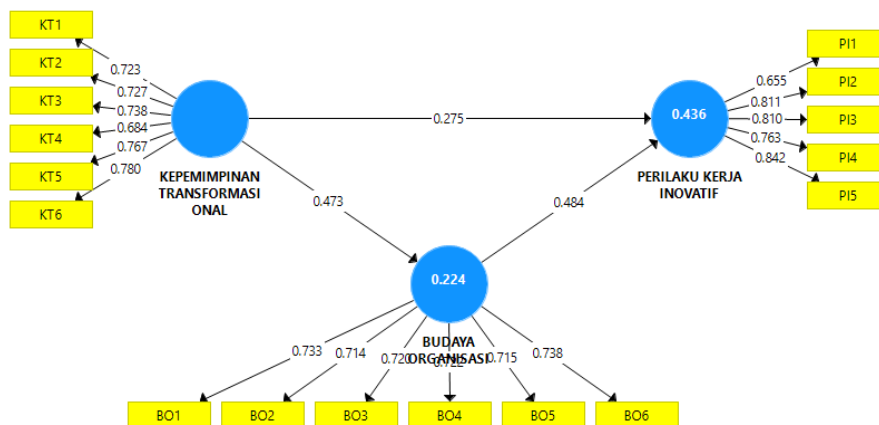
Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Hair et al, 2010; Ghazali, 2008). Pada penelitian ini batas minimal besarnya *loading factor* yang diterima adalah 0.5, dengan syarat nilai AVE setiap konstruk > 0.5 (Ghozali, 2014).

Berikut ini adalah hasil estimasi model PLS:



Gambar 2.
Estimasi model pengukuran

Berdasarkan hasil analisis pada gambar di atas, dapat dilihat beberapa indikator memiliki *loading factor* di bawah 0.5 sehingga dinyatakan tidak valid dan harus didrop dari model, hasil estimasi model setelah indikator tidak valid didrop dari model adalah sebagai berikut:



Gambar 3.
Estimasi model valid

Berdasarkan hasil estimasi model PLS pada gambar di atas, seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0.5 sehingga model telah memenuhi syarat validitas konvergen. Selain dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator, validitas konvergen juga dinilai dari nilai AVE setiap konstruk, model PLS dinyatakan telah memenuhi validitas konvergen jika nilai AVE setiap konstruk > 0.5 (Ghozali, 2014). Nilai AVE setiap konstruk selengkapnya dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 2.
Nilai average variance extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
BO	0.523
KT	0.543
PI	0.607

3.2 Pengujian validitas deskriminan

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Ghozali, 2014). Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 3.
Nilai *discriminant validity*

	BO	KT	PI
BO	0.724		
KT	0.473	0.737	
PI	0.614	0.504	0.779

Hasil uji validitas deskriminan pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker) sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan.

3.3 Pengujian reliabilitas komposit

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0.7. (Ghozali, 2014).

Tabel 4.
Nilai *composite reliability*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
BO	0.819	0.868
KT	0.832	0.877
PI	0.836	0.885

Hasil uji reliabilitas pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* > 0.7. Kesimpulannya, seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang disyaratkan.

3.4 Pengujian inner model

Pengujian inner model meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 5.
Nilai *R square*

	R Square	R Square Adjus...
BO	0.224	0.222
PI	0.436	0.433

Berdasarkan Tabel 5 di atas, nilai *R Square* BO sebesar 0.224 yang berarti bahwa variabel budaya organisasi (BO) mampu dijelaskan variabel kepemimpinan transformasional (KT) sebesar 22.4%, sedangkan sisanya sebesar 77.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai *R Square* PI sebesar 0.436 yang berarti bahwa variabel perilaku kerja inovatif (PI) mampu dijelaskan variabel kepemimpinan transformasional (KT) dan budaya organisasi (BO) sebesar 43.6%, sedangkan sisanya sebesar 56.4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Tabel 6.
Nilai hasil uji signifikansi

	Original Sample (O)	Standard Devia...	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BO -> PI	0.484	0.048	9.991	0.000
KT -> BO	0.473	0.053	8.973	0.000
KT -> PI	0.275	0.048	5.701	0.000

Dari Tabel 6 di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional (KT) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi (BO) (H1 diterima) dan juga terhadap perilaku kerja inovatif (PI) (H2 diterima) dengan p -value < 0.05 yakni masing-masing 0.000. Demikian juga nilai T Statistic semua jalur bernilai di atas 1.96 serta seluruh koefisien jalur bernilai positif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa asumsi efek utama variabel independen terhadap variabel dependen harus signifikan telah terpenuhi, sehingga uji efek mediasi dapat dilakukan (Baron dan Kenny, 1986). Untuk mengetahui hasil uji hipotesis efek mediasi, bisa dilihat pada Tabel 8 di bawah ini:

Tabel 7.
Nilai *indirect effect*

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
BO -> PI					
KT -> BO					
KT -> PI	0.229	0.230	0.035	6.631	0.000

Dari Tabel Nilai *Indirect Effect* di atas, disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional (KT) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (PI) melalui budaya organisasi (BO) dengan signifikansi sebesar 0.000 atau <0.05. Selanjutnya untuk mengetahui apakah mediasi ini bersifat mediasi penuh (*fully mediating*) atau semu (*quasi-mediating*), dapat dilihat dari Tabel 8 di bawah ini:

Tabel 8.
Nilai *total effect*

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BO -> PI	0.484	0.048	9.991	0.000
KT -> BO	0.473	0.053	8.973	0.000
KT -> PI	0.504	0.046	10.870	0.000

Dari Tabel Nilai *Total Effects* di atas, pengaruh kepemimpinan transformasional (KT) terhadap perilaku kerja inovatif (PI) masih signifikan dengan p -value 0,000 (<0.05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh mediasi ini hanya bersifat semu (*quasi-mediating*). Mediasi penuh (*fully mediating*) terjadi jika pada *total effects* ditemukan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif tidak signifikan (Abdillah & Hartono, 2014).

4. Kesimpulan dan Saran

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi dan produktivitas kerja inovatif. Artinya bahwa semakin positif praktek kepemimpinan atasan, maka akan semakin kondusif pula iklim organisasi perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yakni Sakti *et al* (2018), Naguib & Naiem (2018), Zuraik & Kelly (2019). Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya bahwa semakin positif praktek kepemimpinan atasan, maka akan semakin baik pula perilaku kerja inovatif karyawan. Temuan ini selaras dengan penelitian terdahulu yakni Purwanto *et al* (2019), Asbari *et al* (2019), Afsar & Masood (2017), Afsar & Umrani (2019), Farahnak *et al* (2019),

Bednall et al (2018), Suifan, Abdallah & Al Janini (2018), Tse et al (2017), Setbihe (2018), Sethibe & Steyn (2018). Berbeda dengan hasil penelitian Ma & Jiang (2018) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi dan kreativitas. Iklim organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya bahwa semakin positif iklim organisasi, maka akan semakin baik pula perilaku kerja inovatif karyawan. Sebagaimana temuan terdahulu Waheed et al (2019). Berkebalikan dengan temuannya Naqshbandi & Tabche (2018). Jika mencermati koefisien jalur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan yang bernilai 0.212 dan lebih kecil dari besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif (0.580). Kemungkinan bisa dijelaskan dari komposisi karyawan tetap perusahaan yang berusia >40 sebanyak 60% dan jumlah karyawan yang masa kerja >10 tahun sebanyak 70%. Artinya, karyawan sudah sulit tergerak dengan motivasi atasan yang sudah terlalu lama bersama mereka dan karyawan memerlukan suasana baru yang kondusif untuk meningkatkan semangat inovasi.

4.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan saran penelitian lebih lanjut diperlukan dalam lingkup populasi dan sampel yang lebih luas untuk mendorong kesiapan bangsa Indonesia guna menyongsong era Revolusi Industri 4.0 yang mempersyaratkan kecukupan nalar kreativitas dan inovasi. Untuk penelitian selanjutnya agar meneliti variabel-variabel lain dan juga pada industri manufaktur lain di wilayah lain.

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal:

- [1] Aditya, D.N.R. dan Ardana, K. Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *E-Jurnal Manajemen*, 2016; 5(3): 1801-1830. Available at: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/17445>.
- [2] Afsar, B. and Masood, M. Transformational leadership, creative self-efficacy, trust in supervisor, uncertainty avoidance, and innovative work behavior of nurses. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2017; 54(1) 36-61. <https://doi.org/10.1177/0021886317711891>
- [3] Afsar, B. and Umrani, W. Transformational Leadership and Innovative Work Behavior. *European Journal of Innovation Management*. 2019. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- [4] Asbari, M., Santoso, P., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Oerilaku Kerja Inovatif Pada Industri 4.0. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*, 8(1), 7-15. doi: <https://doi.org/10.33884/jimupb.v8i1.1562>
- [5] Baron, R. M., & Kenny, D. A. The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986; 51(6): 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- [6] Bednall, T.C. et al. Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need?. *British Journal of Management*. 2018; 29(4): 796-816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- [7] Farahnak, L.R. et al. The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2019: 1-14. <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>
- [8] Khasanah, I.F.N. & Himam, F. Kepemimpinan Transformasional, Kepribadian Proaktif, dan Desain Kerja sebagai Prediktor Perilaku Kerja Inovatif. *Gadjah Mada Journal of Psychology (Gamajop)*. 2018; 4(2): 143-157. doi: [10.22146/gamajop.46361](https://doi.org/10.22146/gamajop.46361)
- [9] Ma, X. and Jiang, W. Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2018; 54(3): 302-324. <https://doi.org/10.1177/0021886318764346>
- [10] Manik S., dan Megawati. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Niara*. 2019; 11(2): 118-124. <https://doi.org/10.31849/ni.v11i2.2111>
- [11] Naguib, H.M. and Naem, A.H.M. The Impact of Transformational Leadership on the Organizational Innovation. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*. 2018; 5(1): 4337-4343. <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v5i1.15>
- [12] Naqshbandi, M.M. and Tabche, I. The Interplay of Leadership, Absorptive Capacity, and Organizational Learning Culture in Open Innovation: Testing a Moderated Mediation Model. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018; 133: 156-167. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.03.017>
- [13] Parashakti, R. D., Rizki, M., & Saragih, L. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi Kasus di PT. Bank Danamon Indonesia). *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. 2016; 9(2): 81-96. <http://dx.doi.org/10.20473/jmmt.v9i2.3015>
- [14] Patterson, M.G. et al. Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005; Vol. 26: 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- [15] Pestalozzi, D., Erwandi, R. & Putra, M.R.E. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinovatifan Guru SMA Negeri Kota Lubuklinggau. *Journal of Administration and Educational Management*. 2019; 2(1): 30-38. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.752>

- [16] Podsakoff, P.M. *et al.* Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*. 1990; 1(2): 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- [17] Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P.(2019).Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Kerja Sistem Manajemen Integrasi ISO 9001, ISO 14000 dan ISO 45001 Pada Industri Otomotif. *Jurnal Produktivitas Universitas Muhammadiyah Pontianak*, 6(2),158-166. DOI: <http://dx.doi.org/10.29406/jpr.v6i2.1798>
- [18] Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P.(2019).Influence of Transformational and Transactional Leadership Style toward Food Safety Management System ISO 22000:2018 Performance of Food Industry in Pati Central Java. *Jurnal Inovasi Bisnis*, 6(2), 180-185. DOI: <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i2.1213>
- [19] Sakti, A.S. *et al.* Transformational Leadership, Organizational Climate and Individual Creativity from a Military Culture Perspective. *Indian Journal of Public Health Research & Development*. 2018; 9(11): 447-451. doi: [10.5958/0976-5506.2018.01496.1](https://doi.org/10.5958/0976-5506.2018.01496.1)
- [20] Scott, S. G., & Bruce, R. A. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual in the Workplace. *Academy of Management Journal*. 1994; 37(3): 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- [21] Sethibe, T.G. Towards a Comprehensive Model on the Relationship between Leadership Styles, Organisational Climate, Innovation and Organisational Performance. *International Journal of Innovation Management*. 2018; 22(02): 1850021 1-19. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500214>
- [22] Sethibe, T. and Steyn, R. The Mediating Effect of Organizational Climate on the Relationship between Leadership Styles and Their Components on Innovative Behaviour. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*. 2018; 4(1): 22–32. <https://doi.org/10.1177/2393957517747313>
- [23] Sugiono. Pengaruh Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Kreativitas Guru Kelas Sekolah Dasar Se-Kecamatan Pasir Sakti Lampung Timur. *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO*. 2018; 3(2): 182-195. <http://dx.doi.org/10.24127/jlpp.v3i2.842>
- [24] Suifan, T.S., Abdallah, A.B. and Al Janini, M. The Impact of Transformational Leadership on Employees' Creativity: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Management Research Review*. 2018; 41(1): 113-132. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032>
- [25] Sunardi, S., Sunaryo, W. & Laihad, G.H. Peningkatan Keinovatifan Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi Diri. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 2019; 7(1): 740-747. doi: [10.33751/jmp.v7i1.959](https://doi.org/10.33751/jmp.v7i1.959)
- [26] Tse, H.H., To, M.L. and Chiu, W.C. When and Why Does Transformational Leadership Influence Employee Creativity? The Roles of Personal Control and Creative Personality. *Human Resource Management*. 2017: 1-13. <https://doi.org/10.1002/hrm.21855>
- [27] Waheed *et al.* How New HRM Practices, Organizational Innovation, and Innovative Climate Affect the Innovation Performance in the IT Industry: A Moderated-Mediation Analysis. *Sustainability*. 2019; 11(621). <https://doi.org/10.3390/su11030621>.
- [28] Wardhani, D.T. & Gulo, Y. Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. 2017; 19-1a(3): 212-217. <https://doi.org/10.34208/jba.v19i1a-3.287>
- [29] Wijayanti, I.A.D. & Suparta, I.W.G. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan Dimediasi Efikasi Diri Kreatif pada PT. Aura Bali Craft. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 2019; 8(3): 1230-1254. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i03.p03>.
- [30] Zuraik, A and Kelly, L. The Role of CEO Transformational Leadership and Innovation Climate in Exploration and Exploitation. *European Journal of Innovation Management*. 2019; 22(1): 84-104. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2017-0142>

Textbooks:

- [31] Abdillah, W. dan Hartono, J. Partial Least Square (PLS). Yogyakarta: Penerbit Andi. 2014.
- [32] Chin, W. W. The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publisher. 1998: 295-336. <http://www.researchgate.net/publication/232569511>
- [33] Ghozali, I. Structural Equation Modelling, Edisi 2. Semarang: Universitas Diponegoro. 2008.
- [34] Ghozali, I. Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS), Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. 2014.
- [35] Hair, J. F. *et al.* Multivariate Data Analysis, 7th Edition. New York: Prentice Hall International, Inc. 2010.
- [36] Jong, De & Hartog, Den. Innovative and Work Behavior: Measurement and Validation. Amsterdam: EIM Bussiness. 2008.
- [37] Sugiyono. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Bandung: Alfabeta. 2014.

Sumber Online:

- [38] Ditjen Sumber Daya Iptek Dikti. (2018, Mei 4). Formula 4C untuk Bertahan pada Era Revolusi Industri 4.0. <<http://sumberdaya.ristekdikti.go.id/index.php/2018/05/04/formula-4c-untuk-bertahan-pada-era-revolusi-industri-4-0/>>. diakses: 31 Oktober 2019.