

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN PERILAKU KERJA INOVATIF PADA PERUSAHAAN YANG BERGERAK DALAM BIDANG TRANSMISI DAN DISTRIBUSI GAS BUMI

Edi Hidayat ¹⁾, Ferryal Abadi ²⁾

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia ^{1,2)}

Corresponding Author :

edihidayat3119@gmail.com ¹⁾, ferryal@esaunggul.ac.id ²⁾

Abstrak

Perilaku inovatif dan memiliki kesadaran terhadap pengembangan ide-ide baru maupun teknologi baru yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang mendukung keberlanjutan suatu perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan melayani, transformasional, dan transaksional terhadap perilaku kerja inovatif dalam suatu perusahaan. Penelitian ini juga mempertimbangkan peran moderasi *organizational citizenship behaviour* (OCB) atau perilaku sukarela pekerja dan mediasi budaya perusahaan. Data yang dikumpulkan melibatkan 205 karyawan di salah satu perusahaan distribusi dan transmisi gas bumi di Indonesia, dengan menggunakan metode purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Selain itu, gaya kepemimpinan melayani dan transformasional dapat membentuk budaya organisasi yang mendorong kreativitas, inovasi, dan penciptaan ide-ide baru. Meskipun perilaku sukarela karyawan di perusahaan cukup tinggi, penelitian ini menemukan bahwa hal tersebut tidak cukup untuk memperkuat pengaruh positif dari kepemimpinan melayani dan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Implikasi manajerial dalam temuan ini menekankan pentingnya manajemen dan fungsi human capital management dalam meningkatkan kreativitas, inovasi, dan penciptaan ide-ide baru melalui gaya kepemimpinan yang tepat. Selain itu, menciptakan budaya kerja yang mendukung juga merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan tersebut.

Kata Kunci: Kepemimpinan Melayani, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, OCB, Budaya Organisasi

Abstract

Innovative behavior and awareness of developing new ideas and technologies, influenced by leadership styles and organizational culture, can be a competitive advantage that supports the sustainability of a company. This study aims to identify the influence of servant, transformational, and transactional leadership styles on innovative work behavior in a company. The study also considers the moderating role of organizational citizenship behavior (OCB) and the mediating role of company culture. Data collected involved 205 employees in a gas distribution and transmission company in Indonesia, using purposive sampling method. The results of the study indicate that all three leadership styles have a positive influence on innovative work behavior. Additionally, servant and transformational leadership styles can shape an organizational culture that fosters creativity, innovation, and the generation of new ideas. However, despite the relatively high level of employee OCB in the company, the study found that it is not sufficient to strengthen the positive influence of servant and transformational leadership on

History:

Received : 25 Februari 2023

Revised : 10 Oktober 2023

Accepted: 23 Oktober 2023

Published: 31 Oktober 2023

Publisher: LPPM Universitas Darma Agung

Licensed: This work is licensed under

[Attribution-NonCommercial-No](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Derivatives 4.0 International \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



innovative work behavior. The managerial implications of these findings emphasize the importance of management and the human capital management function in enhancing creativity, innovation, and the generation of new ideas through appropriate leadership styles. Furthermore, creating a supportive work culture is also a crucial factor in achieving these goals.

Keywords: *Servant Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, OCB, Organizational*

PENDAHULUAN

Perilaku kerja inovatif dianggap sebagai sebuah perilaku yang memberikan manfaat bagi perusahaan di era yang penuh dengan keterbukaan dan perubahan ini. Perilaku kerja inovatif sendiri dimulai dengan melakukan pembuatan ide, produk ide atau solusi baru, yang dapat berupa orisinil atau diadaptasi dari produk atau proses yang ada (Wang *et al.*, 2015). Dalam penelitian (Bawuro *et al.*, 2018) dijelaskan bahwa salah satu manfaat dalam perilaku kerja inovatif sebagai untuk mengembangkan ataupun menghasilkan ide guna meningkatkan peran kinerja.

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang memberikan pengaruh yang cukup besar dalam pengembangan dan kemajuan organisasi. Kepemimpinan yang tepat atau dapat disebut juga kepemimpinan yang fit bagi organisasi akan menjadi role model dalam terciptanya budaya organisasi yang baik sehingga akan menjadi lokomotif dalam perjalanan organisasi menuju tujuan atau target yang ditetapkan. Kemampuan pemimpin yang baik sangat diperlukan untuk menentukan visi dan tujuan organisasi, mengalokasikan, mengkoordinasikan perubahan, serta membangun pemberdayaan yang intens dengan pengikutnya untuk menetapkan arah yang benar atau yang paling baik untuk kemajuan pengikut bahkan kemajuan organisasi

Bernard M. Bass (1990) membagi kepemimpinan menjadi dua tipe, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Karakteristik dari kedua kepemimpinan tersebut tergantung pada standar perilaku, nilai, dan moral dari individu pemimpin. Pada kepemimpinan transaksional, terdapat transaksi atau pertukaran dalam hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin memberi janji dan imbalan untuk kinerja yang baik atau ancaman dan hukuman untuk kinerja yang buruk kepada bawahan. Pada kepemimpinan transformasional, hubungan antara pemimpin dan bawahan lebih condong pada timbal balik dan berdasarkan pada kepercayaan

Selain konsep gaya kepemimpinan yang telah di kenalkan oleh Bass, ada sebuah konsep gaya kepemimpinan yang diharapkan dapat menjadi cerminan standar untuk kepemimpinan dalam industry pelayanan seperti pada instansi-instansi pemerintahan maupun pada Badan Usaha Milik Negara yang mempunyai kekhususan dalam melayani masyarakat yaitu kepemimpinan melayani (*servant leadership*) Seperti yang ditulis oleh (Greenleaf, 1977), Kepemimpinan melayani dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin dengan cara menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas, mengenal kehormatan dan pentingnya nilai bagi setiap individu, dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

Kepemimpinan yang melayani merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. Para pemimpin-pelayan (*servant leader*) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandanganya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual.

Menurut Eva *et al.*, (2019) kepemimpinan yang melayani yang berorientasi pada orang lain, di mana para pemimpin memberikan prioritas untuk kepentingan dan kebutuhan individu pengikut mereka, dan peduli terhadap orang lain di dalam organisasi dan komunitas yang lebih besar. Pengikut/bawahan di bawah kepemimpinan yang melayani cenderung terlibat dalam perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif, seperti *organizational citizenship behavior*, perilaku proaktif, dan perilaku inovatif.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh M. A. Khan *et al.*, (2020), menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dari gaya kepemimpinan pada perilaku kerja inovatif karyawan dengan dimoderasi oleh OCB dan dimediasi oleh budaya organisasi. Objek yang menjadi sampel pada penelitian tersebut yaitu kepala departemen di lembaga pendidikan tinggi di Pakistan. Hal ini memberikan dasar peneliti untuk dapat melihat lebih dalam lagi pengaruh variable-variable tersebut pada organisasi korporasi/perusahaan, khususnya pada perusahaan yang tergabung dalam perusahaan milik negara dengan menambahkan variable gaya kepemimpinan melayani sebagai cerminan pelayanan pada perusahaan milik negara.

Selain objek penelitian yang membedakan dengan penelitian sebelumnya, peneliti juga menambahkan variable gaya kepemimpinan lainnya yang relevan pada korporasi atau perusahaan yang menjadi objek penelitian yaitu variable kepemimpinan melayani (*servant leadership*) dengan tetap menjadikan OCB sebagai moderasi dan budaya organisasi sebagai mediasi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi kajian bagaimana efektifitas gaya kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap perilaku kerja inovatif pekerja dengan dimoderasi oleh OCB dan dimediasi oleh budaya organisasi. Lebih lanjut, perusahaan dapat memanfaatkan hasil penelitian untuk membuat program-program leadership yang sesuai bagi atasan untuk menciptakan dan mendukung kreatifitas dan inovasi pekerja sehingga tercapai target yang dicantumkan.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pengukuran terkait variabel yang diteliti diadopsi dari penelitian sebelumnya. Dimana variabel Kepemimpinan Melayani / *Servant Leadership* (SL) diukur dengan 8 pertanyaan yang diadaptasi dari (Liden *et al.*, 2008). Variabel Kepemimpinan Transformational / *Transformational Leadership* (TF) diukur dengan 5 pertanyaan, Kepemimpinan Transaksional / *Transactional Leadership* (TR) dengan 5 pertanyaan yang diadaptasi dari (Jensen *et al.*, 2019). Variable Budaya Organisasi / *Organizational Culture* (OC) diukur dengan 8 pertanyaan (Cameron dan Quinn, 2006) sedangkan variable *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diukur dengan 6 pertanyaan sebagaimana dalam (Habeeb, 2019) dan variable Perilaku Kerja Inovatif /

Innovative Work Behavior (IWB) diukur dengan 8 pertanyaan yang diadaptasi dari (De Jong dan Den Hartog, 2010). Semua *items* diukur menggunakan skala Likert dengan 5 skala mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Total pengukuran berjumlah 40 pertanyaan yang secara detail dapat dilihat pada lampiran 2 (operasional variabel) dan lampiran 3 (kuesioner).

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuesioner secara *online* melalui aplikasi Google Form. Populasi dalam sampel penelitian ini dipilih dengan menggunakan metode *purposive sampling* pada pekerja/karyawan dilingkungan perusahaan pada salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang transmisi dan distribusi gas alam. Sampel diperoleh dari pekerja/karyawan yang tersebar di seluruh wilayah kerja/operasional perusahaan di seluruh Indonesia dengan berbagai macam latar belakang pendidikan, masa kerja dan tingkat kepangkatan jabatan pada Perusahaan yang dilakukan sepanjang bulan Januari 2023. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner awal (*pre test*) kepada 30 orang responden.

Studi ini merupakan penelitian kuantitatif menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM). Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai pengukuran *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA). Nilai KMO dan MSA di atas 0,5 menunjukkan analisis faktor sudah sesuai. Uji reliabilitas menggunakan pengukuran *Cronbach's Alpha*. Nilai *Cronbach's Alpha* yang mendekati 1 menunjukkan uji reliabilitas semakin baik (Hair *et al.*, 2014) (Tabel 5A).

Pada hasil uji validitas dan reliabilitas yang telah dilakukan, bahwa pada variable kepemimpinan transformational / *transformational Leadership* (TF) dan kepemimpinan transaksional / *transactional leadership* (TR) menunjukkan seluruh indikator atau pertanyaan dinyatakan valid, sedangkan pada variable kepemimpinan melayani / *servant leadership* (SL) menyisakan 7 dari 8 pertanyaan, variable budaya organisasi / *organizational culture* (OC) menyisakan 6 dari 8 pertanyaan, variable *organizational citizenship behavior* (OCB) menyisakan 5 dari 6 pertanyaan, dan terakhir variable perilaku kerja inovatif / *innovative work behavior* (IWB) menyisakan 7 dari 8 pertanyaan. Dari hasil *pre test* diatas maka dari 40 pertanyaan yang dinyatakan valid untuk dijadikan pertanyaan-pertanyaan pada pengambilan data dalam penelitian ini adalah 35 pertanyaan, dengan total responden pada penelitian ini adalah sebanyak 205 responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden yang terdapat pada penelitian sejumlah 205 responden dengan 70,2% terdiri dari laki laki dan 29,8% perempuan, dengan rentang pendidikan pada 56,6% merupakan sarjana strata 1, 28,3% sarjana strata 2 dan 15% merupakan lulusan diploma atau sederajat. Rentang usia responden mayoritas pada rentang 36-40 tahun dengan populasi 34,1%, usia diatas 40 tahun dengan populasi 34,1% dan sisanya sebesar 31,7% pada rentang usia dibawah 30 tahun.

Ditinjau dari masa kerja di perusahaan, sebanyak 50,2% dari populasi mempunyai masa kerja 9-16 tahun, dan 29,8% mempunyai masa kerja diatas 17 tahun dan sisanya sebesar 20% mempunyai masa kerja dibawah 8 tahun. Sebaran tingkat kepangkatan

responden yaitu, 19% merupakan pekerja pada tingkat kepangkatan 18-20 atau level manager dibawah senior manager, dan 27,3% merupakan pekerja pada tingkat kepangkatan 16-17 atau setingkat asisten manajer/senior analyst, 21,5% merupakan pekerja dengan tingkat kepangkatan 14-15 atau setingkat analyst, dan sebanyak 32,2% pekerja dengan tingkat kepangkatan 8, 9, 10, 11, 12 dan 13 atau setingkat supervisor, senior staff dan staff.

Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk pada model pengukuran reflektif dilakukan berdasarkan rekomendasi dari (Hair *et al.*, 2017) dimana nilai *loading factor* yang disyaratkan dalam SmartPLS 4.0 adalah $\geq 0,70$. Pengukuran validitas konstruk pada penelitian ini dapat diterima dan dinyatakan valid, karena mayoritas indikator pada tiap variabel memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 (lampiran 5B Tabel 6) dan semua indicator menunjukkan *loading factor* diatas 0,70.

Hasil perhitungan *Composite Reliability* (CR) dan *Average Variance Extracted* (AVE) pada penelitian ini dapat dikatakan memenuhi syarat secara keseluruhan. Menurut (Hair *et al.*, 2017) nilai yang disyaratkan yaitu $CR \geq 0,70$ dan $AVE \geq 0,50$. Hasil perhitungan CR dan AVE untuk variable Perilaku Kerja Inovatif /IWB (CR=0,967; AVE=0,808), Budaya Organisasi/OC (CR=0,942; AVE=0,730), *Organizational Citizenship Behavior*/OCB (CR=0,894; AVE=0,630), Kepemimpinan Melayani /SL (CR=0,958; AVE=0,765), Kepemimpinan Transformasional /TF (CR=0,971; AVE=0,869), Kepemimpinan Transaksional /TR (CR=0,941; AVE=0,762). Lebih lanjut tentang uji validitas dan reliabilitas konstruk dapat dilihat pada lampiran 5B Tabel 7 Gambar 3, dan Gambar 4.

Uji *Discriminant Validity* dinyatakan valid karena akar AVE tiap laten variabel lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan variabel laten lainnya (*Fornell-Larcker Criterion*) dan indikator juga memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap variabel laten masing-masing dibandingkan dengan variabel laten lainnya (*Cross Loading*) (Henseler *et al.*, 2009). Hasil uji *Discriminant Validity* dapat dilihat pada lampiran 5B Tabel 8 dan Tabel 9.

Analisis uji struktural dilakukan untuk mengetahui nilai R^2 pada tiap persamaan. Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependennya. Diperoleh hasil analisis yaitu variabel IWB secara bersama-sama dipengaruhi oleh variabel SL, TL dan TR dengan nilai R^2 sebesar 0,860. Dengan demikian dalam studi ini dapat diartikan bahwa 86 % varian dari IWB dapat dijelaskan oleh SL, TL, dan TR, sedangkan 14% sisanya dapat dijelaskan oleh variable lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Analisis berikutnya yaitu, variabel OC secara bersama-sama dipengaruhi oleh variabel SL dan TL dengan nilai R^2 sebesar 0,706. Hal ini menunjukkan 70,6% varian OC dapat dijelaskan oleh variable SL dan TL, sedangkan sisanya 29,4% dijelaskan oleh variabel lain sebagaimana dapat dilihat pada lam[oran 5E Tabel 13.

Gambar 2. Path Diagram T-Value

PEMBAHASAN

Temuan dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan melayani memberikan pengaruh yang positif terhadap perilaku kerja inovatif, hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan melayani cenderung memotivasi dan memberikan dukungan yang lebih besar kepada anggota tim mereka, yang akhirnya memberikan mendorong anggota tim untuk menghasilkan ide-ide baru dan berani dalam mencoba hal-hal baru. Peduli akan kesejahteraan anggota tim/pekerja serta lebih mengutamakan kepentingan anggota tim menjadi indikator yang paling dominan, sehingga mendorong anggota tim untuk lebih percaya diri dan berani dalam berinovasi

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahendri *et al.*, (2022) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif. Dalam penelitian Faraz *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memberikan dampak positif secara langsung pada semua dimensi atau tahapan dalam perilaku kerja inovatif (*idea generation, idea promotion dan idea realization*).

Pada gaya pemimpin transformasional yang cenderung visioner, memberikan inspirasi, menggunakan komunikasi yang efektif, dan memberikan perhatian yang intens kepada anggota tim mereka. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan anggota tim, serta memberi mereka motivasi untuk melakukan hal-hal baru dan memberikan kontribusi yang baik untuk organisasi. Dalam penelitian ini, pemimpin yang mengkomunikasikan visi dengan baik serta berupaya membuat seluruh elemen organisasi bekerja bersama ke arah visi menjadi indikator yang paling dominan dalam menubuhkan perilaku inovatif pekerja.

Penelitian ini mendukung penelitian-penelitian terdahulu seperti yang diteliti oleh Bak *et al.*, (2022) dimana pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan atau mempromosikan perilaku kerja inovatif pada pegawai negeri di Korea. Dalam penelitian Afsar dan Umrani, (2019) dan Fadhil *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa bahwa kepemimpinan transformasional secara substantial mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku organisasi, memberikan dukungan motivasi yang dalam menginspirasi karyawannya untuk mencapai etos kerja yang tinggi yang memberikan dampak positif pada perilaku inovatif (Putri dan Sentoso, 2022). Hasil yang sama juga telah ditemukan dalam beberapa penelitian oleh (J. Zhu *et al.*, 2022), (Afsar dan Umrani, 2019), (Fadhil *et al.*, 2022), (Alheet *et al.*, 2021) dan (Bak *et al.*, 2022)

Gaya pemimpin transaksional pada objek penelitian ini memberikan pengaruh yang positif dan dapat memotivasi anggota tim untuk mencapai hasil yang lebih baik melalui pemberian imbalan atau pengakuan atas prestasi mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian Kustanto *et al.*, (2020) maupun Abun *et al.*, (2022) yang menunjukkan bahwa para pemimpin dalam organisasi mereka yang berlatih gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ke tingkat yang tinggi akan secara signifikan mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif dari karyawan.

Kepemimpinan transaksional menghargai kinerja karyawan dengan memberikan penghargaan bagi karyawan yang mengerjakan tugasnya dengan baik sehingga

memotivasi karyawan untuk lebih inovatif Putri dan Sentoso, (2022). Penelitian ini mencerminkan bahwa pemberian penghargaan pimpinan/atasan kepada bawahan serta mengkomunikasikan imbalan atas kontribusi bawahan menjadi indikator yang paling signifikan dalam memberikan pengaruh memicu perilaku kerja inovatif pekerja.

Dari ketiga gaya kepemimpinan diatas, peneliti menilai bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan pengaruh paling besar diantara gaya kepemimpinan lainnya dalam penelitian ini, hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan/atasan yang visioner, insipratif dapat memberikan motivasi anggota tim/pekerja untuk menciptakan ide-ide baru dan kreatifitas baru yang lebih kuat dibandingkan dengan pemimpin yang mengedepankan reward maupun punishment.

Hubungan antara OCB dan perilaku kerja inovatif telah banyak diteliti, seperti dalam penelitian Perkasa *et al.*, (2020) menemukan bahwa kepemimpinan melayani memberikan pengaruh positif terhadap OCB. Diharapkan anggota tim yang secara sukarela berpartisipasi dalam OCB diharapkan dapat memberikan kontribusi tambahan dalam hal dukungan, kolaborasi, dan pengembangan ide-ide inovatif. Begitu juga menurut Alajhar dan Salam, (2022) yang meneliti mengenai hubungan antara kepemimpinan melayani dengan perilaku kerja inovatif dengan dimediasi oleh OCB memberikan hasil bahwa kepemimpinan melayani dan OCB dapat secara signifikan memprediksi perilaku inovatif dan kepemimpinan melayani juga dapat mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif melalui OCB

Namun berdasarkan hasil penelitian ini, ternyata dengan adanya perilaku OCB yang tinggi pada anggota tim/bawahan/karyawan dalam perusahaan yang merupakan objek penelitian, tidak cukup memperkuat pengaruh positif dari kepemimpinan melayani terhadap perilaku kerja inovatif. Peneliti menilai bahwa hal ini dapat terjadi mengingat 80% responden dalam penelitian yang mempunyai masa kerja diatas 9 tahun dan yang telah memiliki perilaku OCB yang terbentuk dari perasaan loyal, serta engage yang tinggi ternyata tidak berhubungan dengan kuatnya pengaruh gaya kepemimpinan melayani dengan perilaku inovatif pekerja di perusahaan tersebut.

Hasil yang sama juga ditunjukkan pada peran OCB terhadap hubungan antara kepemimpinan transformational dan perilaku kerja inovatif. Hasil menunjukkan bahwa OCB tidak cukup bertindak sebagai faktor yang memperkuat pengaruh pemimpin transformational terhadap perilaku kerja inovatif. Dalam hal ini, dapat diartikan sebagaimana pada hipotesa sebelumnya bahwa anggota tim yang memiliki tingkat OCB yang tinggi pada 80% reponden dengan masa kerja lebih dari 9 tahun dan 68% responde dengan usia diatas 36 tahun tidak cukup memberikan pengaruh yang kuat terhadap pengaruh pemimpin transformational dan lebih termotivasi untuk melakukan tindakan inovatif.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh M. A. Khan *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa OCB anggota tim memperkuat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Pada objek penelitian, peneliti menilai bahwa perilaku OCB secara langsung mungkin memberikan pengaruh positif terhadap menciptakan ide-ide dan kreatifitas anggota

tim, begitu juga gaya kepemimpinan transformasional atasannya, namun ternyata variable tersebut memperkuat secara parsial dan tidak saling memperkuat. Artinya pada objek penelitian tersebut pekerja yang sudah berperilaku OCB selama ini sudah memerikan kontribusi yang cukup terhadap pengembangan perilaku inovatifnya, walaupun atasan memiliki gaya kepemimpinan transformasional diganti oleh orang lain.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani dapat membentuk budaya organisasi yang mendukung kreatifitas dan inovasi. Pemimpin yang melayani senantiasa memperhatikan kebutuhan dan kepentingan anggota tim, memberikan dukungan, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, hal itu secara langsung maupun tidak langsung dapat membentuk budaya organisasi yang menumbuhkan kreatifitas, inovasi dan penciptaan ide-ide baru. Dalam hal ini, anggota tim akan merasakan adanya dukungan dan lingkungan yang memfasilitasi kreatifitas dan menciptakan perilaku kerja inovatif. Hasil ini relevan dengan hasil penelitian Nurbaety dan Rojuaniah, (2022) dimana dalam konteks gaya kepemimpinan melayani, dapat memiliki pengaruh positif dalam lingkungan kerja sehingga karyawan secara sukarela mengambil tindakan di luar pekerjaan dengan tujuan kemajuan bersama.

Dalam hal peran kepemimpinan transformasional dapat membentuk budaya organisasi yang mendukung inovasi. Penelitian ini membuktikan bahwa pemimpin transformasional yang inspiratif, memotivasi, dan memberikan dukungan kepada anggota tim untuk dapat menciptakan budaya yang mempromosikan kreativitas, eksperimen, dan pengembangan ide baru. Pemimpin ini mendorong anggota tim untuk berpikir kritis, berani mengambil risiko, dan mencari solusi inovatif untuk tantangan yang dihadapi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh M. A. Khan *et al.*, (2020) bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif melalui budaya organisasi.

SIMPULAN

Penelitian ini mengembangkan model untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan melayani, transformasional dan transaksional terhadap perilaku kerja inovatif dengan efek moderasi dari OCB dan mediasi dari budaya organisasi pada populasi sasaran. Studi telah dilakukan pada pekerja di lingkungan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang transmisi dan distribusi gas bumi pada suatu group BUMN. Mayoritas hipotesa yang dibangun dalam penelitian ini berhasil dibuktikan, dimana ketiga gaya kepemimpinan tersebut diatas memerikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan di perusahaan tersebut, hal ini menunjukkan bahwa apapun gaya kepemimpinan para atasan di dalam perusahaan dapat menjadi motivasi karyawan untuk melakukan hal-hal baru dan menciptakan ide-ide baru untuk kemajuan perusahaan.

Dalam penelitian ini juga membuktikan bahwa pemimpin yang melayani, memperhatikan kebutuhan dan kepentingan anggota tim serta memberikan dukungan anggota tim, secara langsung maupun tidak langsung dapat membentuk budaya

organisasi yang menumbuhkan kreatifitas, inovasi dan penciptaan ide-ide baru, sebagaimana pemimpin transformasional yang inspiratif, memotivasi, dan memberikan dukungan kepada anggota tim untuk dapat menciptakan budaya yang mempromosikan kreativitas, eksperimen, dan pengembangan ide baru. Penelitian ini juga secara empiris menunjukkan bahwa perilaku sukarela karyawan di perusahaan (OCB) yang tinggi, tidak cukup memperkuat pengaruh positif dari kepemimpinan melayani dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif di perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa anggota tim atau karyawan yang memiliki tingkat OCB yang tinggi mungkin tidak memperkuat pengaruh pemimpin melayani dan transformational serta tidak lebih termotivasi untuk melakukan tindakan inovatif.

Studi ini memiliki keterbatasan atau limitasi yang harus disempurnakan yaitu dari aspek populasi yang mungkin cukup beragam dari background usia dan masa kerja pekerja yang menjadi populasi, selain itu demografi atasan yang tidak homogen dapat memberikan kontribusi disparitas pemahaman terkait gaya kepemimpinan yang diteliti. Selanjutnya diharapkan penilitian ini dapat lebih jauh lagi menilai dengan populasi yang lebih besar agar menunjukkan hasil yang lebih baik, misalnya menguji dengan populasi dengan cakupan perusahaan dari berbagai bidang usaha dalam group BUMN lainnya, sehingga hasil dari penelitian akan lebih bermanfaat oleh BUMN untuk mengkaji gaya kepemimpinan yang seperti apa yang cocok untuk pekerja pada zaman sekarang.

Penelitian ini memiliki implikasi manajerial, pertama bahwa perusahaan diharapkan dapat menciptakan pola atau gaya kepemimpinan yang dapat merangsang atau memotivasi perilaku inovatif pekerjanya. Dengan mempelajari demografi pekerja saat ini dan demografi atasan diharapkan perusahaan dapat mempelajari lebih jauh nilai-nilai mayoritas generasi pekerja dibandingkan dengan mayoritas generasi para atasan saat ini. Nilai nilai atau budaya tersebut dapat diadaptasi perusahaan untuk dapat menemukan formula engagement, retention dan merangsang para pekerja untuk dapat berkontribusi lebih dalam memberikan inovasi terhadap kemajuan perusahaan.

Kedua, dengan populasi atasan/pimpipinan saat ini yang mayoritas terdiri dari generasi millennial dapat menjadi alternatif solusi untuk dapat membangun budaya kerja yang relevan dengan gaya kepemimpinan yang relevan juga. Sehingga sangat diharapkan budaya kerja atau budaya organisasi perusahaan dapat menjadi contributor utama untuk mencapai kinerja perusahaan dengan optimal.

Penelitian ini mengusung tiga gaya kepemimpinan yang dilihat dari sudut pandang perlakuan kepada anggota tim/karyawan, dan untuk meningkatkan kebermanfaatan dan hasil yang lebih optimal diharapkan penelitian selanjutnya mempertimbangkan lebih banyak gaya kepemimpinan, seperti karismatik, otokratis, dan demokratis. Penelitian ini menggunakan desain survei cross-sectional dengan sampel kecil yang umumnya menghasilkan validitas internal yang rendah. Peneliti masa depan dapat mengadopsi ukuran sampel yang besar, atau melakukan desain penelitian eksperimental untuk menyelidiki kembali model yang ada dengan menguji pada skala

perusahaan yang berbeda beda bidang industrinya, atau pengujian pada perusahaan lintas BUMN lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Hamid, Z., Kundi, Y. M., & El Hamalawi, E. (2022). The effect of servant leadership on employees' extra-role behaviors in NPOs: The role of work engagement. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(1), 109–129. <https://doi.org/10.1002/nml.21505>
- Abun, D., Julian, F. P., & Macaspac, L. G. R. (2022). Examining the Effect of Transformational and Transactional Leadership Styles on the Innovative Work Behavior: Educational Context. *Divine Word International Journal of Management and Humanities*. <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Alajhar, A. N., & Salam, M. A. (2022). Servant Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(4), 326–348. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i4/12888>
- Alheet, A. F., Adwan, A. Al, Areiqat, A. Y., Zamil, Ahmad. M. A., & Saleh, M. A. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11, 239–246. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.010>
- Ali Fadhil, A. B., Kumarasamy, M. M., Jamaluddin, Z., & Mubarak, S. M. A. (2022). The Impacts of Leadership Style on Innovative Work Behaviour During Covid-19 Pandemic in Oman. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 84. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i3.20069>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). Developing Potential Across a Full Range of Leadership. In *LEA* (Vol. 1999, Issue December).
- Bak, H. U., Jin, M. H., & McDonald, B. D. (2022). Unpacking the Transformational Leadership-Innovative Work Behavior Relationship: The Mediating Role of Psychological Capital. *Public Performance and Management Review*, 45(1), 80–105. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1939737>
- Bambale, A. J. (2013). *THE MEDIATING EFFECT OF PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP ON THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS IN KANO, NIGERIA*.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>

- Bawuro, F. A., Danjuma, I., & Wajiga, H. (2018). Factors Influencing Innovative Behaviour of Teachers in Secondary Schools in the North East of Nigeria. *Path of Science*, 4(3), 1007–1017. <https://doi.org/10.22178/pos.32-9>
- Bies, R. J. (2014). Organizational Citizenship Behavior- The Good Soldier Syndrome by Dennis W. Organ. In *Academy of Management Journal Academy of Management Review* (Vol. 14, Issue 2, pp. 294–297).
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture, Revised ed. In *Webuser.Bus.Umich.Edu*.
- Contreras, F., Juarez, F., Cuero Acosta, Y. A., Dornberger, U., Soria-Barreto, K., Corrales-Estrada, M., Ramos-Garza, C., Steizel, S., Portalanza, A., Jauregui, K., Iwashita da Silva, L., & Yshikawa Salusse, M. A. (2020). Critical factors for innovative work behaviour in Latin American firms: Test of an exploratory model. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1812926>
- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience* (Fourth Edition). Thomson Higher Education.
- 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>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegeem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318–330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
- Eskiler, E., Ekici, S., Soyer, F., & Sari, I. (2016). The relationship between organizational culture and innovative work behavior for sports services in Tourism enterprises. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, 69(1), 53–64. <https://doi.org/10.1515/pcssr-2016-0007>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fadhil, A. B. A., Kumarasamy, M. M., Jamaluddin, Z., & Mubarak, S. M. A. (2022). The Impacts of Leadership Style on Innovative Work Behaviour During Covid-19 Pandemic in Oman. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 84. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i3.20069>
- Faraz, N. A., Ahmed, F., Raza, A., Yanxia, C., & Gebretsadik Estifo, Z. (2018). The influence of transactional leadership on innovative work behavior: A mediation model. *European Journal of Business and Social Sciences*, 07(01), 51–62. <http://www.ejbss.com/recent.aspx/>
- Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Khalid Iqbal, M. (2019). The Impact of Servant Leadership on Employees' Innovative Work Behaviour-Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(3), 10–21. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.53.1002>

- Ghalavi, Z., & Nastiezaie, N. (2020). Relationship of servant leadership and organizational citizenship behavior with mediation of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(89), 241–264. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.89.11>
- Greenleaf, R. K. (1977). The Servant as Leader. In *24th International Command and Control Research & Technology Symposium* (Vol. 43, Issue 8, p. 28).
- Habeeb, S. (2019). A proposed instrument for assessing organizational citizenship behavior in BFSI companies in India. *Cogent Business and Management*, 0–20.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hermawan, A., Sunaryo, W., & Hardhienata, S. (2023). Optimal Solution for OCB Improvement Through Strengthening of Servant Leadership, Creativity, and Empowerment. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 5(1Sp), 11–21. <https://doi.org/10.34306/att.v5i1sp.307>
- Hidayat, S., & Lukito, H. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru yang Dimoderasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di SMAN1 Tilatang Kamang. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5(1).
- Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2020). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(3), 279–288. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1680473>
- Ismail, A. Bin, Mohamad, H. M., Mohamed, H. A.-B., Rafiuddin, N. M., & Zhen, K. W. P. (2010). Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *ECTAP - Theoretical and Applied Economics, Romania*, XVII(6), 89–104. <http://store.ectap.ro>
- 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>
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration and Society*, 51(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>

- Khan, I. U. (2019). *THE ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND CULTURE IN AND EMPLOYEES ' PERFORMANCE*. 285.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. In *SAGE Open* (Vol. 10, Issue 1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Khan, M. J., Aslam, N., & Riaz, M. N. (2012a). Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 17–22.
- Khan, M. J., Aslam, N., & Riaz, M. N. (2012b). Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 17–22.
- Khaola, P. P., & Sephelane, R. L. (2013). Leadership, organisational citizenship and innovative work behaviours in Lesotho: Exploratory evidence. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 4(2), 46–58.
- Kurniawati, H. D., & Wahyudi, A. (2015). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL MODERASI. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 9.
- Kustanto, H., Hamidah, Eliyana, A., Mumpuni, J. H. S., & Gunawan, D. R. (2020). The moderation role of psychological empowerment on innovative work behaviour. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(8), 254–264. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.8.38>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134.
- Mahendri, M. R., Susita, D., & Yohana, C. (2022). The Effect of Servant Leadership on Innovative Work Behavior with Psychological Empowerment and Job Crafting as Intervening Variables. *The Intertational Journal of Social Sciences World*, 4(2), 197–214. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7310898>
- Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, 24(4). <https://doi.org/10.1111/nin.12188>
- Narsa, I. M. (2012). *KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN: Transformasional versus Transaksional*.
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Nurbaety, & Rojuaniah. (2022). Servant Leadership, Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior on Innovative Work Behavior. *Management Analysis Journal*, 11(1), 83–94. <https://doi.org/10.15294/maj.v11i1.54626>

- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Panaccio, A., Henderson, D. J., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Cao, X. (2015). Toward an Understanding of When and Why Servant Leadership Accounts for Employee Extra-Role Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 657–675. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9388-z>
- Perkasa, D. H., Abadi, F., & Shandy, D. F. A. (2020). *The Effect of Emotional Intelligence, Servant Leadership, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior A Study of the South Tangerang City Education and Culture Office*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Choi, H. C. (2020). The Impacts of Leadership and Culture on Work Performance in Service Company and Innovative Work Behavior As Mediating Effects. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 283–291. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Putri, K. A., & Sentoso, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan Authentic Terhadap Perilaku Inovatif dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Bank BPR di Kota Batam. *ECo-Buss*, 5.
- Rabbani, S., Imran, R., & Kamal, N. (2014). *Leadership And Creativity: Does Organizational Culture Matter? Creative work environment and creativity & Innvation View project*. 4(6), 50–56.
- Rambembuoch, C. G., Nelwan, O. S., & Uhing, Y. (2023). THE EFFECT OF EMPLOYEE INVOLVEMENT AND JOB SATISFACTION ON WORK PRODUCTIVITY WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AS MODERATING VARIABLE FOR EMPLOYEES IN BALAI GUNUNG TUMPA. *Jurnal EMBA*, 11(1), 537–548.
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior. In *Pearson* (Vol. 7, Issue 1).
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. L. (2012). Practicing Organization Development. In *Wiley* (Issue 2).
- 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>

- Sista, N. M. M. A. S., & Utama, I. W. M. (2019). PERAN BUDAYA ORGANISASI MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4533. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i07.p19>
- Sueb, & Sopiah. (2023). Exploring the Relationship between Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: A Systematic Literature Review. *Jurnal Visi Manajemen*, 5(2).
- Tambe, S., & Meera, S. (2014). A Study of organizational citizenship behaviour (OCB) and Its dimensions : A literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1(January), 67–73.
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Wang, F. X. H. (Frank), Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 403–420. <https://doi.org/10.1002/job.1994>
- Yu, P. L. (2017). Innovative culture and professional skills: The use of supportive leadership and individual power distance orientation in IT industry. *International Journal of Manpower*, 38(2), 198–214. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2014-0214>
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>
- Zeng, J., & Xu, G. (2020). How servant leadership motivates innovative behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134753>
- Zhu, C., & Zhang, F. (2020). How does servant leadership fuel employee innovative behavior? A moderated mediation framework. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 356–377. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12227>
- Zhu, J., Tang, W., Zhang, B., & Wang, H. (2022). Influence of Environmentally Specific Transformational Leadership on Employees' Green Innovation Behavior—A Moderated Mediation Model. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031828>