

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif di Tempat Kerja: Efek Moderasi dari Dukungan Organisasi yang Dirasakan dan Keterlibatan Kerja: Studi Penelitian pada karyawan di PT. H

Nadia Rahmawati¹⁾*, Nur Achmad²⁾

Universitas Muhammadiyah Surakarta^{1,2)}

b100210442@student.ums.ac.id¹⁾*, nur.achmad@ums.ac.id²⁾

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of transformational leadership on innovative work behavior, considering the moderating effects of perceived organizational support and work engagement among employees of PT.H. The research employed a quantitative method with SEM-PLS analysis, involving 57 respondents selected through purposive sampling. Primary data were collected using a questionnaire designed to measure the research variables. The results indicate that transformational leadership has a significant positive effect on innovative work behavior, suggesting that leaders who adopt this leadership style can encourage employees to innovate and contribute creatively in the workplace. However, the analysis also revealed that perceived organizational support and work engagement do not significantly moderate this relationship. This finding implies that, while support and engagement are important, the impact of transformational leadership on innovative behavior remains strong regardless of these factors. Understanding that transformational leadership can independently enhance innovative behavior, companies are advised to focus on strengthening leadership styles to create a work culture that supports innovation. This research also opens opportunities for further studies on other factors that might influence the relationship between leadership and innovation in organizational settings.

Keywords: *innovative work behavior, perceived organizational support, kepemimpinan transformasional, work engagement.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif, dengan mempertimbangkan pengaruh moderasi dari dukungan organisasi dan keterlibatan kerja yang dirasakan pada karyawan PT.H. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis SEM-PLS, melibatkan 57 responden yang dipilih melalui *purposive sampling*. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner yang dirancang untuk mengukur variabel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, yang menunjukkan bahwa pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini dapat mendorong karyawan untuk berinovasi dan berkontribusi secara kreatif di tempat kerja. Namun, analisis tersebut juga mengungkapkan bahwa dukungan organisasi dan keterlibatan kerja yang dirasakan tidak secara signifikan memoderasi hubungan ini. Temuan ini menyiratkan bahwa, meskipun dukungan dan keterlibatan penting, dampak kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif tetap kuat terlepas dari faktor-

faktor ini. Memahami bahwa kepemimpinan transformasional dapat secara independen meningkatkan perilaku inovatif, perusahaan disarankan untuk fokus pada penguatan gaya kepemimpinan untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi. Penelitian ini juga membuka peluang untuk studi lebih lanjut tentang faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan inovasi dalam pengaturan organisasi.

Kata kunci: dukungan organisasi yang dirasakan, kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, perilaku kerja inovatif.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan transformasional merujuk pada pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada manajemen, tetapi juga mampu menginspirasi serta mengubah perspektif dan perilaku bawahan dengan cara pemberian motivasi, dorongan, dan membangun rasa percaya. Perilaku seorang pemimpin memegang peranan penting dalam sebuah organisasi, karena kepemimpinan yang efektif dapat menghasilkan visi yang jelas, memberikan petunjuk yang tepat, serta memicu motivasi yang kuat di kalangan anggota tim. Salah satu elemen utama dalam perilaku kepemimpinan adalah kemampuannya dalam menciptakan suasana kerja yang memfasilitasi inovasi dari karyawan (Laguna et al., 2019).

Dukungan organisasi yang dirasakan menggambarkan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menyediakan sumber daya, bantuan, serta mengakui kontribusi mereka. Bentuk dukungan ini tidak hanya meliputi faktor material seperti fasilitas dan teknologi, tetapi juga penghargaan atas pencapaian, keadilan dalam penilaian kinerja, serta terciptanya atmosfer kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi yang transparan.

Keterlibatan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan tingkat keterikatan emosional dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi tempat mereka bernaung (Buil et al., 2019). Karyawan yang merasa terlibat umumnya menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, rasa tanggung jawab terhadap tujuan organisasi, serta lebih cenderung untuk memberikan kontribusi aktif dalam meraih tujuan bersama.

Studi ini memiliki relevansi penting karena dapat memberikan wawasan lebih dalam mengenai bagaimana variabel kepemimpinan transformasional, perilaku inovatif dalam pekerjaan, persepsi dukungan organisasi, serta keterlibatan kerja saling berinteraksi dan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat menjadi pedoman bagi para manajer dan pemimpin dalam merumuskan kebijakan serta praktik manajerial yang efektif untuk meningkatkan motivasi, inovasi, serta keterlibatan karyawan. Selain itu, riset ini juga dapat menyumbangkan dasar empiris dalam pengembangan teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia di masa yang akan datang.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan baik dalam kajian akademik maupun dalam implementasi praktis dalam manajemen organisasi yang adaptif serta responsif terhadap perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis yang berkelanjutan.

TINJAUAN LITERATUR

Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Pemimpin transformasional digambarkan sebagai manajer yang memotivasi dan menggerakkan para pengikutnya melalui visi yang menggugah, tujuan kolektif, serta nilai-nilai yang dimiliki bersama, sambil memberi teladan melalui tindakan yang diharapkan (Gemeda & Lee, 2020). Kepemimpinan transformasional berperan positif dalam memfasilitasi pembelajaran organisasi dan pertukaran pengetahuan, yang pada akhirnya berimplikasi signifikan terhadap inovasi yang ditunjukkan oleh karyawan (Grošelj et al., 2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kebijakan organisasi menjadi krusial terutama dalam kondisi terbatasnya sumber daya manusia (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin yang memberikan perhatian secara personal mampu mendorong pengikutnya untuk menyelaraskan kepentingan pribadi dengan tujuan organisasi yang lebih luas, yang dapat berdampak besar pada peningkatan kinerja organisasi.

Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*)

Perilaku kerja inovatif merujuk pada segala bentuk kontribusi yang dilakukan oleh karyawan dalam proses inovasi, yang menjadi fondasi utama bagi kesuksesan organisasi (Grošelj et al., 2020). Individu dengan inisiatif pribadi dikenal sebagai orang yang memulai langkah secara mandiri dan mampu mengatasi hambatan dengan tekad (Laguna et al., 2019). Perilaku inovatif individu mencakup aktus mereka dalam menghasilkan dan menerapkan ide-ide serta pendekatan baru dalam pekerjaan (Wu et al., 2014). Sebagai bagian dari kinerja tambahan, perilaku inovatif melibatkan upaya karyawan untuk mempromosikan dan menerapkan ide-ide segar (Gemeda & Lee, 2020). Oleh karena itu, mengenali faktor-faktor yang memotivasi serta memicu perilaku kerja inovatif akan memberikan kontribusi signifikan dalam memahami tingkat inovasi yang dimiliki oleh individu.

Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational Support*)

Dukungan organisasi yang dirasakan (POS) didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan merasa didukung oleh organisasi tempat mereka bekerja (Meyers et al., 2019). Hal ini melibatkan persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi yang mereka berikan. Menurut (Pattali et al., 2024), orientasi dominasi sosial merujuk pada keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi, tergantung pada sejauh mana mereka merasa mendapat dukungan dari organisasi. Kurangnya dukungan yang dirasakan dapat mengurangi rasa aman psikologis, yang dapat menghambat tingkat keterlibatan karyawan (Atuahene et al., 2024). Meskipun demikian, dukungan organisasi yang dirasakan dalam tingkat moderat sekalipun dapat mengurangi dampak buruk dari kepemimpinan inklusif yang terbatas.

Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

Keterlibatan kerja adalah ukuran sejauh mana karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka secara aktif (Deci et al., 2001). Ini merupakan konsep yang

menggambarkan dampak positif yang timbul dari kondisi pikiran yang penuh semangat, dedikasi, serta keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan yang dijalani (Gemeda & Lee, 2020). Menurut Laguna et al. (2019), keterlibatan kerja memiliki hubungan positif dengan perilaku inovatif, sering kali berkaitan dengan pengalaman emosional yang positif, kreativitas di tempat kerja, pengembangan kemampuan pribadi, serta kemampuan untuk mentransfer keterlibatan tersebut saat berinteraksi dengan orang lain.

Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kepemimpinan yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional secara umum memberikan pengaruh positif pada perilaku pengikut (Gemeda & Lee, 2020). Pemimpin transformasional lebih efektif dalam meningkatkan perilaku inovatif di kalangan pengikut yang memiliki tingkat pemberdayaan psikologis tinggi, dibandingkan dengan mereka yang memiliki tingkat pemberdayaan psikologis rendah (Grošelj et al., 2020). Penelitian (Afsar & Umrani, 2020) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi karyawan dengan mengaitkan masa depan pribadi mereka dengan visi organisasi, serta mendorong mereka untuk terlibat dalam perilaku inovatif dengan menciptakan rasa kebersamaan dan visi bersama dalam organisasi.

H1: Diduga pengaruh kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif.

Dukungan Organisasi yang Dirasakan Memoderasi Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Inovatif

Dukungan organisasi yang dirasakan berfungsi untuk meningkatkan kepuasan kerja, kepemimpinan, kondisi kerja, serta mengurangi ketidakhadiran karyawan. Dukungan ini juga berperan dalam mempengaruhi kepuasan karyawan, keterlibatan kerja, serta mengurangi dampak negatif terkait pekerjaan (Pattali et al., 2024). Manfaat yang disesuaikan dengan kebutuhan individu akan menciptakan kewajiban lebih besar bagi mereka untuk membalasnya, karena manfaat tersebut menunjukkan perhatian lebih terhadap kesejahteraan pribadi (Kurtessis et al., 2017). Namun, menurut (Meyers et al., 2019), individu yang merasa didukung dalam memanfaatkan kekuatan mereka mungkin tidak akan mengambil inisiatif untuk menerapkannya di tempat kerja.

H2: Diduga dukungan organisasi yang dirasakan memoderasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif.

Keterlibatan Kerja Memoderasi Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Inovatif

Keterlibatan kerja digambarkan sebagai kondisi mental yang positif dan memuaskan yang muncul dalam konteks pekerjaan, yang tercermin melalui semangat, dedikasi, serta keterlibatan yang dirasakan ketika berada di tempat kerja (Meyers et al., 2019). Karyawan yang terlibat dengan pekerjaan mereka

menginvestasikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, karyawan yang tidak terlibat cenderung menarik diri dan menjaga jarak dalam segala aspek saat bekerja. Individu seperti ini sering disebut sebagai karyawan yang tidak terlibat atau terdisengage (Gemeda & Lee, 2020). Karyawan yang terlibat dengan pekerjaannya sering kali sangat fokus dan tenggelam dalam tugasnya, sehingga waktu berlalu tanpa disadari.

H3: Diduga keterlibatan kerja memoderasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif.

METODE PENELITIAN

Metode riset ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan asumsi bahwa pengetahuan merupakan suatu entitas eksternal yang dapat ditemukan, di mana terdapat realitas objektif yang dapat dikenali oleh peneliti yang memiliki kompetensi tertentu (M. Firmansyah et al., 2021). Tujuan dari riset ini adalah untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara berbagai variabel, terutama pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif, dengan adanya dukungan organisasi yang dirasakan serta keterlibatan kerja sebagai variabel pemoderasi. Populasi dalam riset ini adalah karyawan PT.H, dengan pemilihan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, yang didasarkan pada penilaian peneliti terhadap unit riset yang relevan (D. Firmansyah & Dede, 2022). Besaran sampel dihitung menggunakan metode Cochran, dengan mempertimbangkan tingkat kepercayaan, margin kesalahan, dan proporsi populasi yang diperkirakan (Nanjundeswaraswamy & Divakar, 2021). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert 5 poin untuk mengukur variabel-variabel seperti kepemimpinan transformasional (X), perilaku kerja inovatif (Y), dukungan organisasi yang dirasakan (Z1), dan keterlibatan kerja (Z2), dengan indikator yang berpedoman pada literatur yang ada. Proses analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS), yang meliputi evaluasi validitas (konvergen dan diskriminan), reliabilitas (*cronbach's alpha*), multikolinearitas (*VIF*), serta kecocokan model (R^2 dan NFI) (Rahadi, 2023). Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan bootstrapping pada *SmartPLS 4.0* untuk menguji pengaruh langsung antara variabel independen dan dependen, guna memastikan keandalan dan akurasi hasil model (Preacher & Hayes, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Lama Bekerja

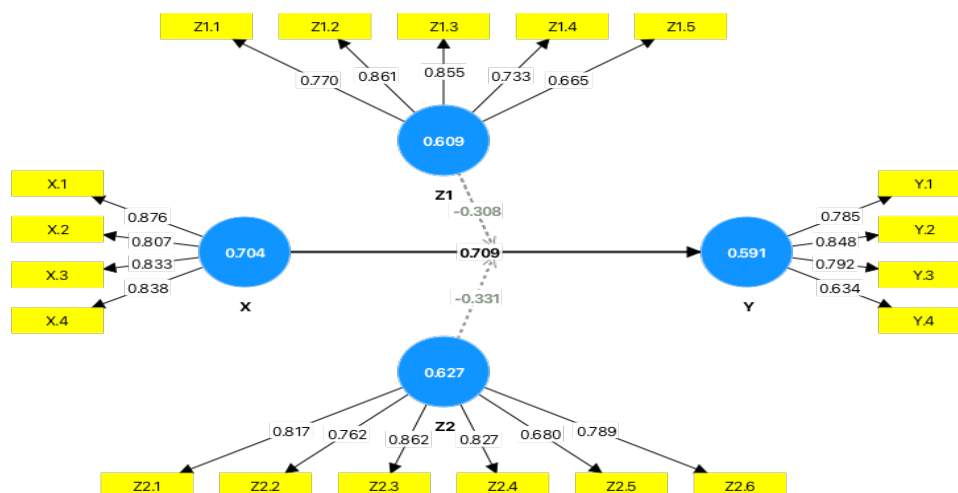
Kategori	Frekuensi (responden)	Presentase (%)
Jenis Kelamin		
Perempuan	37	64,9

Laki-laki	20	35,1
Jumlah	57	100
Lama Bekerja		
<1 Tahun	40	70,2
1-3 Tahun	10	17,5
>3 Tahun	7	12,3
Jumlah	57	100
Kategori	Frekuensi (responden)	Presentase (%)
Jenis Kelamin		
Perempuan	37	64,9
Laki-laki	20	35,1
Jumlah	57	100
Lama Bekerja		
<1 Tahun	40	70,2
1-3 Tahun	10	17,5
>3 Tahun	7	12,3
Jumlah	57	100

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel sebelumnya, dari 57 partisipan yang dijadikan sampel dalam *riset* ini, mayoritas terdiri dari individu berjenis kelamin perempuan, dengan jumlah mencapai 37 orang (64,9%), sedangkan sisanya, yakni laki-laki, berjumlah 20 orang (35,1%). Selain itu, sebagian besar responden memiliki masa kerja kurang dari satu tahun, yang terhitung sebanyak 40 orang (70,2%), diikuti oleh 10 orang (17,5%) yang memiliki pengalaman kerja antara satu hingga tiga tahun, serta 7 orang (12,3%) yang telah bekerja lebih dari tiga tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa kelompok perempuan dan mereka yang memiliki masa kerja kurang dari satu tahun mendominasi karakteristik dari populasi *riset* ini.

Hasil Analisis Data *Outer Model*



Gambar 1. *Outer Model*

Uji Validitas

Convergent Validity

Tabel 2. Hasil Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Kepemimpinan Transformasional (X)	X.1	0,876
	X.2	0,807
	X.3	0,833
	X.4	0,838
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	Y.1	0,785
	Y.2	0,792
	Y.3	0,792
	Y.4	0,634
Dukungan Organisasi yang Dirasakan (Z1)	Z1.1	0,770
	Z1.2	0,861
	Z1.3	0,855
	Z1.4	0,733
	Z1.5	0,680
Keterlibatan Kerja (Z2)	Z2.1	0,817
	Z2.2	0,762
	Z2.3	0,862
	Z2.4	0,827
	Z2.5	0,680
	Z2.6	0,789

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel 2, nilai *outer loading* yang ditampilkan menunjukkan bahwa sebagian besar indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7.

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,704	Valid
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,591	Valid
Dukungan Organisasi yang Dirasakan (Z1)	0,609	Valid
Keterlibatan Kerja (Z2)	0,627	Valid

Sumber: data primer diolah, 2025

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk setiap variabel dalam riset ini lebih besar dari 0,5. Secara rinci, nilai AVE untuk variabel-variabel tersebut adalah: kepemimpinan transformasional (X) sebesar 0,704; perilaku kerja inovatif (Y) sebesar 0,591; dukungan organisasi yang dirasakan

(Z1) sebesar 0,609; dan keterlibatan kerja (Z2) sebesar 0,627. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam riset ini telah memenuhi standar untuk validitas konvergen.

Discriminant validity

Tabel 4. Fornell-Larcker Criterion

	X	Y	Z1	Z2
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,839			
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,709	0,769		
Dukungan Organisasi yang Dirasakan (Z1)	0,672	0,694	0,780	
Keterlibatan Kerja (Z2)	0,717	0,729	0,757	0,792

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *square root* untuk setiap variabel lebih tinggi daripada nilai hubungan antar variabel. Nilai *square root* untuk setiap variabel adalah sebagai berikut: kepemimpinan transformasional (0,839); perilaku kerja inovatif (0,769); dukungan organisasi yang dirasakan (0,780); dan keterlibatan kerja (0,792). Hal ini menandakan bahwa hubungan antar variabel lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai konstruk dari masing-masing variabel. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam riset ini memiliki validitas diskriminan yang memadai.

Uji Reliabilitas

Tabel 5. Cronbachs Alpha

Variabel	Cronbachs Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,861	0,905
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,768	0,851
Dukungan Organisasi yang Dirasakan (Z1)	0,838	0,885
Keterlibatan Kerja (Z2)	0,880	0,909

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji pada tabel 5 di atas, setiap variabel menunjukkan nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7. Adapun rinciannya untuk nilai *Cronbach's alpha* setiap variabel adalah: kepemimpinan transformasional (X) sebesar 0,861; perilaku kerja inovatif (Y) sebesar 0,768; dukungan organisasi yang dirasakan (Z1) sebesar 0,838; dan keterlibatan kerja (Z2) sebesar 0,880. Sementara itu, rincian nilai *composite reliability* masing-masing variabel adalah: kepemimpinan transformasional (X) sebesar 0,905; perilaku kerja inovatif (Y) sebesar 0,851; dukungan organisasi yang dirasakan (Z1) sebesar 0,885; dan keterlibatan kerja (Z2)

sebesar 0,909. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi.

Uji Multikolinieritas

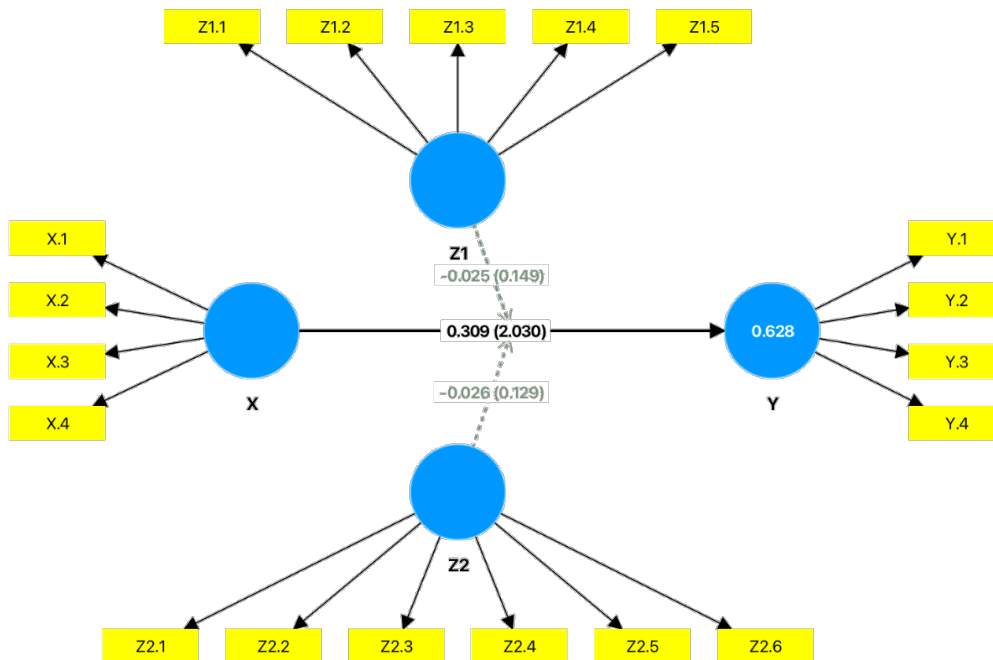
Tabel 6. Inner Variance Inflation Factor (VIF)

Variabel	VIF
X. Kepemimpinan Transformasional -> Y. Perilaku Kerja Inovatif	2,740
Z1. Dukungan Organisasi yang Dirasakan -> Y. Perilaku Kerja Inovatif	2,740
Z2. Keterlibatan Kerja -> Y. Perilaku Kerja Inovatif	2,936
Z1. Dukungan Organisasi yang Dirasakan * X. Kepemimpinan Transformasional -> Y. Perilaku Kerja Inovatif	4,048
Z2. Keterlibatan Kerja * X. Kepemimpinan Transformasional -> Y. Perilaku Kerja Inovatif	4,159

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan *tabel 6*, rincian hasil dari *inner variance inflation factor (VIF)* sebagai berikut: hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif tercatat sebesar 2,740 (yang tidak menunjukkan adanya pelanggaran terhadap uji multikolinieritas); hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dengan perilaku kerja inovatif tercatat sebesar 2,740 (juga tidak melanggar uji multikolinieritas); keterlibatan kerja dengan perilaku kerja inovatif mencapai angka 2,936 (tidak terjadi pelanggaran uji multikolinieritas); interaksi dukungan organisasi yang dirasakan dengan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif mencatatkan angka 4,048 (masih dalam batasan uji multikolinieritas yang wajar); serta moderasi keterlibatan kerja terhadap kepemimpinan transformasional dalam pengaruhnya terhadap perilaku kerja inovatif menunjukkan angka 4,159 (tidak melanggar ketentuan uji multikolinieritas).

Hasil Analisis Data *Inner Model*



Gambar 2. Inner Model

Coefficient Determination (R²)

Tabel 7. R-Square

Variable	R-Square	R-Square Adjusted
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,628	0,591

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel 7, dapat diamati bahwa variabel perilaku kerja inovatif menunjukkan nilai sebesar 0,628 atau setara dengan 62,8%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa 62,8% dari perubahan yang terjadi pada perilaku kerja inovatif dapat dipahami melalui pengaruh variabel-variabel independen yang terlibat dalam model. Angka ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel independen tersebut memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan perilaku kerja inovatif.

Normed Fit Model (NFI)

Tabel 8. Normed Fit Model (NFI)

	Model Saturated	Model Estimasi
NFI	0,673	0,674

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 8, nilai *Normed Fit Index* (NFI) dalam model ini tercatat sebesar 0,673, yang menandakan bahwa model memiliki kapasitas yang relatif

memadai dalam menggambarkan hubungan antar variabel laten. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model ini menunjukkan tingkat kecocokan yang sedang terhadap data yang tersedia.

Uji Hipotesis

Tabel 9. Path Coefficient (*Direct Effect*)

Hipotesis	Pengaruh	Original Sampel	T-Statistics	P-Values	Hasil
H1	Kepemimpinan Transformasional (X) -> Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0,309	2,030	0,042	Positif Signifikan
H2	Dukungan Organisasi yang dirasakan (Z1) * Kepemimpinan Transformasional (X) -> Perilaku Kerja Inovatif (Y)	-0,025	0,149	0,882	Negatif Tidak Signifikan
H3	Keterlibatan Kerja (Z2) * Kepemimpinan Transformasional (X) -> Perilaku Kerja Inovatif (Y)	-0,026	0,129	0,897	Negatif Tidak Signifikan

Sumber: data primer diolah, 2025

Kepemimpinan transformasional bertujuan untuk mengevaluasi dampaknya terhadap perilaku kerja inovatif. Berdasarkan data yang ada, nilai original sample tercatat sebesar 0,309 dengan pengaruh positif, t-statistic mencapai 2,030, dan p-value sebesar 0,042, yang menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan dan mendukung hipotesis yang diajukan. Di sisi lain, efek moderasi *perceived organizational support* (dukungan organisasi yang dirasakan) terhadap perilaku kerja inovatif tercatat dengan original sample value -0,025 yang menunjukkan pengaruh negatif, t-statistic sebesar 0,149, serta p-value 0,882, yang mengindikasikan bahwa tidak terdapat signifikansi, sehingga hipotesis ini tidak terkonfirmasi. Sedangkan, *work involvement* sebagai variabel moderasi memiliki original sample value -0,026 dengan pengaruh negatif, t-statistic 0,129, dan p-value 0,897, yang juga menghasilkan nilai non-signifikan, yang mengarah pada penolakan terhadap hipotesis ini.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional memberikan dampak positif yang signifikan terhadap perilaku inovatif dalam pekerjaan. Peningkatan unsur transformasional, seperti pemberian inspirasi dan dorongan kreativitas dari pemimpin, terbukti efektif dalam memotivasi karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk memprioritaskan pengembangan gaya kepemimpinan ini guna menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Berdasarkan analisis statistik, nilai t-statistic yang diperoleh sebesar 2,030 ($>1,96$) menunjukkan adanya pengaruh positif, sementara p-value sebesar 0,042 ($<0,05$) mengindikasikan signifikansi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Akbar et al. (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kapasitas inovatif melalui penciptaan visi strategis dan suasana kerja yang kondusif.

Moderasi Dukungan Organisasi yang Dirasakan pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Temuan menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan tidak mampu memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh negatif yang tidak signifikan, dengan nilai t-statistic sebesar 0,149 ($<1,96$) dan p-value sebesar 0,882 ($>0,05$). Dengan demikian, hubungan antara kedua variabel ini dapat dianggap langsung dan tidak tergantung pada tingkat dukungan yang dirasakan oleh organisasi. Penelitian oleh Khulaifi & Purba (2020) juga mendukung hasil ini, yang menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional umumnya mendorong perilaku inovatif, faktor dukungan organisasi tidak memengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Kepemimpinan transformasional sudah cukup efektif dalam merangsang inovasi tanpa bergantung pada tingkat dukungan yang diterima dari organisasi.

Moderasi Keterlibatan Kerja pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Temuan ini mencerminkan pengaruh negatif yang tidak signifikan, dengan nilai t-statistic sebesar 0,129 ($<1,96$) dan p-value sebesar 0,897 ($>0,05$). Hal ini menegaskan bahwa tingkat keterlibatan kerja karyawan tidak memberikan kontribusi terhadap perubahan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif. Hasil ini konsisten dengan temuan Messmann et al. (2022) yang menyatakan bahwa dalam beberapa kondisi, keterlibatan kerja tidak memiliki efek moderasi yang signifikan. Oleh karena itu, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi lebih bersifat langsung, tanpa dipengaruhi oleh tingkat keterlibatan emosional atau kognitif karyawan dalam pekerjaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Secara keseluruhan, studi ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan di PT. H. Namun, dukungan organisasi yang dirasakan tidak mampu memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja, begitu pula dengan keterlibatan kerja yang tidak memberikan efek moderasi yang signifikan. Studi ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain cakupan sampel yang terbatas hanya pada karyawan PT. H, yang mengakibatkan hasilnya tidak dapat

digeneralisasi untuk organisasi dengan karakteristik yang berbeda. Selain itu, penggunaan kuesioner individu dalam pengumpulan data dapat berisiko menimbulkan bias, mengingat responden cenderung memberikan jawaban yang dianggap baik secara sosial. Faktor-faktor unik dalam lingkungan kerja di organisasi tersebut juga berperan dalam memengaruhi hasil studi. Untuk riset selanjutnya, disarankan agar sampel diperluas dengan melibatkan berbagai perusahaan untuk meningkatkan validitas eksternal, serta menambahkan variabel moderator lainnya untuk memperkaya analisis dan menemukan lebih banyak faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif dalam pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Nur, dkk., (2023). Workshop Statistik Milenial. Gumpang Agung III, No.. C.5RT 12/III, Gumpang, Kartasura, Sukoharjo.
- Adnyana, I. M. D. M. (2021). Populasi dan Sampel. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif*, 14(1), 103–116.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Kepemimpinan transformasional 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>
- Akbar, M., Hakim, A., Politeknik, W., & Pemasarakatan, I. (2023). *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOR PEGAWAI LAPAS KELAS IIB KLATEN ARTICL E INFO*. 01(11), 40–50.
- Atuahene, S. A., Qian, X. S., & Ahotovi, T. A. (2024). Impact of psychological safety and inclusive leadership on online learning satisfaction: the role of organizational support. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03196-x>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership: Second Edition*. In *Transformational Leadership: Second Edition*.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Kepemimpinan transformasional and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(May 2018), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Darlington, R. B., & Hayes, A. F. (2017). *Regression Analysis and Linear Models Methodology in the Social Sciences*.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001).

Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>

Eisenberger, Robert., Huntington, Robin., Hutchison, Steven., & Sowa, Debpra. (1986). Percieve Organisational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The Influence of Kepemimpinan transformasional and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(1), 98–111. <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>

Firmansyah, D., & Dede. (2022). Teknik Pengambilan Sampel Umum dalam Metodologi Penelitian: Literature Review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 1(2), 85–114. <https://doi.org/10.55927/jiph.v1i2.937>

Firmansyah, M., Masrun, M., & Yudha S, I. D. K. (2021). Esensi Perbedaan Metode Kualitatif Dan Kuantitatif. *Elastisitas - Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 3(2), 156–159. <https://doi.org/10.29303/e-jep.v3i2.46>

Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>

Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and kepemimpinan transformasional and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>

Kimberlin, C. L., & Winterstein, A. G. (2008). Validity and reliability of measurement instruments used in research. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 65(23), 2276–2284. <https://doi.org/10.2146/ajhp070364>

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

Laguna, M., Walachowska, K., Gorgievski-Duijvesteijn, M. J., & Moriano, J. A. (2019). Authentic leadership and employees' innovative behaviour: A multilevel investigation in three countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(21). <https://doi.org/10.3390/ijerph16214201>

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.

<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>

- Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between kepemimpinan transformasional and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 29–45. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>
- Meyers, M. C., Adams, B. G., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, A. M., Gotea, M., Stefenel, D., & van Woerkom, M. (2019). Perceived Organizational Support for the Use of Employees' Strengths and Employee Well-Being: A Cross-Country Comparison. *Journal of Happiness Studies*, 20(6), 1825–1841. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-0026-8>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Divakar, S. (2021). DETERMINATION OF SAMPLE SIZE AND SAMPLING METHODS IN APPLIED RESEARCH. *Proceedings on Engineering Sciences*, 3(1), 25–32. <https://doi.org/10.24874/pes03.01.003>
- Pattali, S., Sankar, J. P., Al Qahtani, H., Menon, N., & Faizal, S. (2024). Effect of leadership styles on turnover intention among staff nurses in private hospitals: the moderating effect of perceived organizational support. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10674-0>
- Rahadi, D. R. (2023). Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Model (PLS-SEM) 2023. *CV. Lentera Ilmu Madani, Juli*, 146.
- Roni Harsoyo. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *MPR-Online*, 8(2), 23–74.
- Simon, J. (2017). Analisis Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Loyalitas Dan Disiplin Terhadap Staf Karyawan Navigasi ... *Jurnal Bisnis Corporate*, 3(2).
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tommy Leo Prasetyo, & Alifian Nugraha. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam Mulia Jaya Kabupaten Jember. *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 4(2), 7–16. <https://doi.org/10.31605/mandar.v4i2.1681>
- Wu, C. H., Parker, S. K., & de Jong, J. P. J. (2014). Need for Cognition as an Antecedent of Individual Innovation Behavior. *Journal of Management*, 40(6), 1511–1534.

