

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF: PERAN MOTIVASI UNTUK BELAJAR DAN BUDAYA ORGANISASI AMBIDEXTROUS¹

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: THE ROLE OF MOTIVATION TO LEARN AND AMBIDEXTROUS ORGANIZATIONAL CULTURE

Dewi Ariani Hertina & Arum Etikariena²

Email: dewiarianihertina@gmail.com

ABSTRACT

Indonesia is ranked 61st out of 132 countries in the world based on innovation capability. This shows that Indonesia needs to strive so that can improve innovation capabilities, from the organizational level to the individual level. This research was conducted to examine the moderating role of ambidextrous organizational culture on the direct effect of transformational leadership on innovative work behavior as well as the indirect effect through motivation to learn. This research was conducted on ASN through a survey distributed online using a self-report questionnaire. Data were analyzed using Hayes' PROCESS models 4 and 15 with SPSS version 26 software. The results show that motivation to learn fully mediates the effect of transformational leadership on innovative work behavior. In addition, ambidextrous organizational culture does not moderate either the direct or indirect effect of transformational leadership on innovative work behavior. This shows that transformational leadership requires the mediating role of motivation to learn so that innovative work behavior can occur. However, it turns out that an ambidextrous organizational culture cannot strengthen employees' innovative work behavior. This research provides a foundation for organizations to encourage motivation to learn through the application of transformational leadership, which can then have an impact on employee innovative behavior.

Keywords: *Ambidextrous organizational culture, ASN, innovative work behavior, motivation to learn, transformational leadership*

ABSTRAK

Indonesia berada pada peringkat 61 dari 132 negara di dunia berdasarkan kemampuan inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia perlu berusaha untuk meningkatkan kemampuan inovasi mulai dari tingkat organisasi hingga tingkat individu. Penelitian ini

¹ Diterima 05 Juli 2024, direvisi 6 Oktober 2024.

² Universitas Indonesia

bertujuan untuk menguji peran moderasi dari budaya kerja *ambidextrous* pada pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif maupun pada pengaruh tidak langsung melalui motivasi untuk belajar. Penelitian ini dilakukan pada ASN dengan menyebarkan survei secara daring menggunakan kuesioner *self-report*. Data dianalisis menggunakan Hayes' PROCESS model 4 dan 15 pada *software* SPSS versi 26. Hasil menunjukkan bahwa motivasi untuk belajar memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Lebih lanjut, budaya kerja *ambidextrous* tidak memoderasi baik pengaruh langsung ataupun pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional membutuhkan peran mediasi dari motivasi untuk belajar sehingga dapat mendorong perilaku kerja inovatif pegawai. Namun, ternyata budaya organisasi *ambidextrous* tidak dapat menguatkan perilaku kerja inovatif pegawai. Penelitian ini memberikan landasan bagi organisasi untuk mendorong motivasi untuk belajar melalui penerapan kepemimpinan transformasional, yang kemudian dapat berdampak terhadap perilaku inovatif pegawai.

Kata Kunci: ASN, budaya organisasi *ambidextrous*, kepemimpinan transformasional, motivasi untuk belajar, perilaku kerja inovatif

A. PENDAHULUAN

Pada tahun 2023 Indonesia menempati urutan ke-61 dari 132 negara di dunia berdasarkan kemampuan inovasi. Di sisi lain, Indonesia juga ternyata menempati urutan ke-12 dari 16 negara di wilayah Asia Tenggara, Asia Timur, dan Oseania (Global Innovation Index, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia perlu berusaha untuk meningkatkan kapabilitas inovasi mulai dari tingkat organisasi hingga pada tingkat individu. Pentingnya menjaga kontinuitas inovasi menjadi krusial karena menjadi salah satu faktor penentu kesuksesan suatu organisasi (Janssen dkk. 2004), serta memungkinkan keberlangsungan dan daya saing dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (Etikariena & Muluk, 2014). Inovasi bukan hanya sebatas upaya terus menerus untuk memperbaiki

praktik kerja yang sudah ada serta pola pikir yang menjadi kebiasaan dalam suatu organisasi (Hartley, 2006). Lebih dari itu, inovasi menjadi langkah untuk mengubah perspektif dan metode penyelesaian yang umumnya digunakan dalam menghadapi tantangan atau masalah (Torfing, 2018).

Pada lingkup organisasi pelayanan publik atau organisasi pemerintah, inovasi dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi serta membantu organisasi untuk responsif terhadap perubahan yang tengah berlangsung di masyarakat (Agarwal, 2014). Selanjutnya, Stewart-Weeks & Kastle (2015) mengatakan bahwa untuk mendorong perkembangan dan pertumbuhan ekonomi suatu negara maka inovasi di sektor publik menjadi hal penting. Di Indonesia, inovasi pada lingkup sektor publik mulai gencar berkembang seiring dengan penetapan

kebijakan reformasi birokrasi melalui Perpres No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025 (Prasetya, 2019). Selain itu, Prasetya (2019) mengungkapkan bahwa meski tidak secara eksplisit disebutkan sebagai sasaran dari reformasi birokrasi, inovasi menjadi hal yang banyak dikaitkan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah Indonesia. Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi telah berupaya untuk mendorong terciptanya inovasi di lingkungan organisasi pemerintah melalui Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik sejak tahun 2014 (KemenPAN-RB, 2022).

Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai upaya untuk menciptakan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan gagasan baru di dalam peran pekerjaan, kelompok, ataupun organisasi dalam rangka memberikan manfaat bagi kinerja peran, kelompok, atau organisasi (West & Farr, 1989). Lebih lanjut, Scott dan Bruce (1994) menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif di tempat kerja merupakan perilaku kompleks yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea realization*. Pegawai memiliki peran krusial dalam mencapai inovasi organisasi karena mereka berkontribusi dalam menghasilkan gagasan-gagasan baru serta mengusulkan beragam pendekatan baru (Khorakian, dkk., 2019). Oleh karena itu, organisasi bisa mencapai inovasi dengan mengalokasikan investasi pada sumber daya manusia, karena inovasi dapat dicapai melalui perilaku kerja inovatif pegawai (Wang dkk., 2015). Hal ini juga

didukung oleh Etikariena dan Muluk (2014), bahwa individu adalah pihak yang menginisiasi dan mengimplementasikan gagasan inovatif. Untuk itu, penting bagi seorang pegawai, termasuk di organisasi pemerintah, untuk mampu menampilkan inovasi individu (Bysted & Hansen, 2015).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan berperan sebagai anteseden bagi perilaku kerja inovatif (Lin, 2023; Afsar & Umrani, 2019; Groselj dkk., 2020; Etikariena, 2020). Di antara beragam gaya kepemimpinan yang diteliti sebelumnya, gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu fokus yang cukup banyak diteliti dampaknya terhadap perilaku inovatif. Gaya kepemimpinan transformasional dinilai berperan lebih baik dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional (Bednall dkk., 2018), karena gaya kepemimpinan transaksional tidak cukup mendorong motivasi pengikut untuk memunculkan perilaku inovatif (Zhu & Akhtar, 2014). Lebih lanjut, hasil studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan penggerak penting dalam proses terciptanya kreativitas pegawai dan perilaku kerja inovatif. Melalui gaya kepemimpinan transformasional ekspektasi diri pengikut dapat ditingkatkan, kemudian memberikan makna visi dan misi, serta membantu pengikut untuk menegaskan solusi rasional dari permasalahan yang dihadapi (Groselj dkk., 2020; Jyoti & Dev, 2015).

Meskipun beragam studi terdahulu menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan secara positif dengan perilaku kerja inovatif (Afsar & Umrani, 2019; Afsar dkk., 2014; Choi dkk., 2015), nyatanya masih terdapat hasil penelitian yang menunjukkan adanya inkonsistensi. Studi yang dilakukan oleh Udin dan Saikh (2022) dengan sampel pekerja pada perusahaan pengolahan batu di salah satu kota di Indonesia menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berhubungan dengan perilaku kerja inovatif. Temuan studi yang masih menunjukkan inkonsistensi dapat menjadi indikasi perlunya pengujian lebih lanjut untuk memahami mekanisme mediasi maupun moderasi yang dapat menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif.

Rhee dkk. (2010) berpendapat bahwa komitmen yang berkelanjutan untuk belajar merupakan esensi dari inovasi. Lebih lanjut, Afsar dan Umrani (2020) berpendapat bahwa orientasi untuk belajar dapat dianggap sebagai salah satu orientasi motivasi. Kondisi tersebut kemudian mendorong individu untuk terlibat dalam kegiatan yang mendukung individu dalam mengembangkan dan mengimplementasikan gagasan yang bermanfaat bagi pekerjaan mereka (Sujan dkk., 1994). Dengan demikian, motivasi untuk belajar dapat dipahami sebagai dorongan pada diri pegawai untuk memperoleh pengetahuan atau wawasan baru yang mendorong

kegiatan dan inovasi mereka (Gong dkk., 2009). Dengan merujuk pada gagasan Scott dan Bruce (1994), belajar merupakan prasyarat untuk mengembangkan kreativitas, dan bahwa perilaku kreatif dari proses *idea generation* merupakan landasan menuju perilaku kerja inovatif (Afsar & Umrani, 2020).

Pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Afsar dan Umrani (2020), disebutkan bahwa motivasi untuk belajar berkorelasi positif dengan perilaku inovasi pegawai di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang pegawai memiliki motivasi belajar yang tinggi maka ia akan cenderung menampilkan perilaku yang inovatif dalam bekerja. Lebih lanjut, Colquitt dkk. (2000) serta Wang dan Noe (2010) menjelaskan bahwa ketika motivasi belajar seorang pegawai tinggi, ia akan mendapatkan beragam hal, termasuk pengetahuan dan keterampilan baru. Hal tersebut kemudian dapat mendorong munculnya *idea generation*. *Idea generation* merupakan salah satu bagian dari perilaku kerja inovatif. Khaola dan Coldwell (2019) serta Sattayaraksa dan Boon-itt (2018) mengemukakan bahwa peran pemimpin sangat penting dalam membangkitkan dorongan untuk belajar dan mempelajari hal-hal baru. Dalam hal ini, seorang pemimpin transformasional biasanya akan menekankan pada motivasi intrinsik yang dimiliki oleh para pegawainya (Yukl, 2009). Motivasi untuk belajar dapat dikategorikan sebagai motivasi intrinsik. Beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional berdampak secara signifikan terhadap motivasi untuk belajar (Afsar & Umrani, 2019; Leithwood & Jantzi, 2006).

Menurut Kidwell dan Jewel (2003), variabel intrinsik lebih menentukan intensi seseorang dalam berperilaku. Oleh karena itu, motivasi untuk belajar dapat dianggap memiliki peran yang lebih signifikan dalam menentukan intensi individu dalam berperilaku. Lebih lanjut, berdasarkan teori *Interactionist Perspective of Creativity* (IPC), perilaku pegawai dapat dipahami sebagai hasil interaksi kompleks antara faktor internal individu dengan faktor situasional lingkungan (Woodman dkk., 1993). Mengacu pada kerangka pikir tersebut, motivasi untuk belajar yang merupakan faktor internal individu dapat berperan memunculkan perilaku kerja inovatif pada diri pegawai. Di sisi lain, gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran sebagai faktor situasional yang dapat mendorong perilaku kerja inovatif pada individu. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat mendorong motivasi intrinsik individu untuk memunculkan motivasi untuk belajar yang kemudian pada akhirnya memicu kemunculan ide-ide inovatif serta perilaku yang inovatif di tempat kerja. Melalui pertimbangan tersebut, peneliti berasumsi bahwa motivasi untuk belajar dapat berperan sebagai mekanisme penghubungan yang dapat menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.

Afsar dan Umrani (2020) dalam penelitiannya menggunakan motivasi

untuk belajar sebagai mediator pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif melalui motivasi untuk belajar masih tergolong rendah (indirect effect = 0,203). Hal ini dapat mengindikasikan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif yang dimediasi oleh motivasi untuk belajar membutuhkan *boundary condition*. Selain itu, pada penelitian yang dilakukan oleh Lin (2023) diketahui bahwa nilai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif termasuk kategori rendah ($\beta=0,116$). Begitu juga dengan hasil penelitian dari Odugbesan dkk. (2023) yang ternyata masih tergolong sangat rendah ($\beta=0,031$). Oleh karena itu, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovasi juga membutuhkan *boundary condition*.

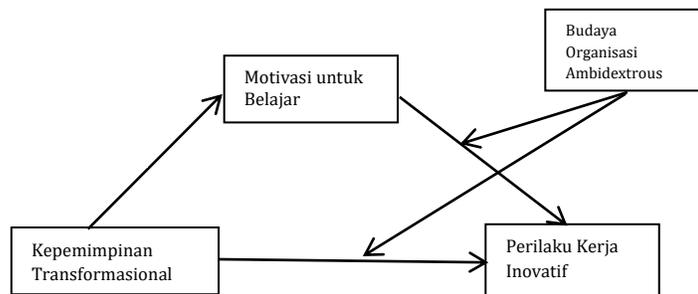
Jong dan Hartog (2007) berpendapat bahwa budaya berperan dalam memicu perilaku inovatif. Budaya organisasi *ambidextrous* merupakan salah satu jenis budaya dalam organisasi. Budaya kerja *ambidextrous* berkembang dari konsep *ambidexterity* organisasi yang merupakan kemampuan organisasi untuk melakukan eksplorasi dan eksploitasi kemampuan atau kompetensi yang dimiliki (Wang & Rafiq, 2014). Selanjutnya, budaya organisasi *ambidextrous* dapat didefinisikan sebagai budaya organisasi yang mempraktekkan keseimbangan

kreativitas dan ketertiban pada saat yang sama dan bermanfaat dalam upaya eksplorasi dan eksploitasi untuk mencapai tujuan inovasi (Gibson & Birkinshaw, 2004). Menurut Wang dan Rafiq (2014), budaya organisasi *ambidextrous* terdiri dari dua dimensi, yaitu keragaman organisasi yang didefinisikan sebagai serangkaian nilai dan norma di dalam organisasi yang mendorong penerimaan dan keterbukaan terhadap perbedaan, serta mengakui dan menghargai beragam sudut pandang, keterampilan, dan pengetahuan individu yang berbeda; serta visi bersama yang didefinisikan sebagai serangkaian nilai dan norma dalam organisasi yang mendukung keterlibatan aktif anggota organisasi dalam pengembangan, komunikasi, sosialisasi, dan implementasi tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi dan Salendu (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi *ambidextrous* merupakan salah satu prediktor yang dapat memunculkan perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, peneliti mengajukan budaya organisasi *ambidextrous* sebagai moderator yang dapat meningkatkan nilai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif serta nilai hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif melalui motivasi untuk belajar.

Berdasarkan paparan di atas, penelitian ini berkontribusi untuk mengeksplorasi mekanisme moderasi dari budaya organisasi *ambidextrous* pada pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional

terhadap perilaku kerja inovatif pegawai maupun pada pengaruh tidak langsung melalui mediator motivasi untuk belajar. Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan variabel level organisasi berupa budaya organisasi *ambidextrous* sebagai *boundary condition* pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif yang masih jarang diteliti pada konteks organisasi pemerintah di Indonesia. Variabel internal berupa motivasi untuk belajar diharapkan dapat menjadi mekanisme penghubung antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Variabel level organisasi berupa budaya organisasi *ambidextrous* diharapkan dapat memengaruhi hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif maupun hubungan tidak langsung melalui mediasi motivasi untuk belajar. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah:

H1: budaya organisasi *ambidextrous* memoderasi pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif maupun pada pengaruh tidak langsung melalui motivasi untuk belajar.



Gambar 1. Model Penelitian

B. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif non-eksperimental dengan jenis korelasional. Penelitian korelasional merupakan jenis penelitian yang dilakukan untuk melihat kemampuan prediktif antar variabel (Gravetter & Forzano, 2018). Penelitian korelasional ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran peran perilaku kerja inovatif terhadap kepemimpinan transformasional melalui mekanisme mediator yang dimoderasi. Berdasarkan hipotesis penelitian yang telah disusun, motivasi untuk belajar dan budaya organisasi ambidextrous dipandang sebagai variabel yang berperan sebagai mediator dan moderator yang dapat menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.

Partisipan dari penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di organisasi pemerintah X dan Y selama minimal 3 tahun. Pemilihan sampel ini didasarkan pada pertimbangan bahwa saat ini seiring dengan berjalannya reformasi birokrasi, ASN dituntut untuk lebih kompetitif dan inovatif sehingga diharapkan terjadi peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat maupun pemangku

kepentingan lainnya. Reformasi birokrasi pelayanan publik memiliki peran yang krusial dalam mendorong tumbuhnya inovasi secara berkelanjutan (KemenPANRB, 2022). Selain itu, dengan mempertimbangkan bahwa penelitian ini hendak mengukur budaya organisasi *ambidextrous*, maka peneliti memutuskan untuk membatasi jumlah organisasi yang akan dijadikan sampel. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kesenjangan persepsi pegawai mengenai budaya organisasi yang diterapkan di tempat mereka bekerja.

Dengan mengacu pada perhitungan *g-power*, maka jumlah partisipan yang ditargetkan mengikuti penelitian ini adalah 119 orang. Pada periode pengumpulan data yang dilakukan selama 8 hari, terkumpul sejumlah 144 partisipan. Akan tetapi, hanya 125 data partisipan yang dapat dianalisis karena sebanyak 21 partisipan tidak berhasil menjawab pertanyaan pengecoh dengan benar. Teknik *convenience sampling* digunakan dalam penelitian ini dengan mempertimbangkan keterbatasan lini waktu pelaksanaan penelitian.

Terdapat empat jenis instrumen berupa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini. Instrumen yang

digunakan untuk mengukur perilaku kerja inovatif merupakan alat ukur yang dikembangkan oleh Janssen (2000) dan telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh Etikariena dan Muluk (2014). Alat ukur ini terdiri dari 9 item dengan 6 poin skala likert (1 = belum pernah sama sekali melakukan, hingga 6 = selalu melakukan), dan memiliki nilai Cronbach Alpha 0,80. Contoh item "Mencari metode kerja yang baru di pekerjaan saya".

Instrumen kedua adalah kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional, mengadaptasi Multifactor Leadership Questionnaire yang dikembangkan oleh Podsakoff dkk. (1996). Alat ukur ini terdiri dari 20 item dengan 6 poin skala likert (1 = sangat tidak setuju, hingga 6 = sangat setuju). Alat ukur ini memiliki nilai Cronbach Alpha 0,82. Contoh item "Pemimpin saya berbicara tentang nilai-nilai dan keyakinan saya yang paling penting".

Instrumen berikutnya bertujuan untuk mengukur motivasi untuk belajar, diadaptasi dari Afsar & Umrani (2020). Alat ukur ini terdiri dari 4 item menggunakan 6 poin skala likert (1 = sangat tidak setuju, hingga 6 = sangat setuju). Nilai Cronbach Alpha adalah 0,87. Contoh item adalah "Saya akan berusaha belajar sebanyak mungkin dari pekerjaan saya".

Instrumen terakhir adalah kuesioner yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi ambidextrous. Instrumen ini mengadaptasi alat ukur yang dikembangkan oleh Wang & Rafiq (2014). Alat ukur ini terdiri dari 7 item

dengan 6 poin skala likert (1 = sangat tidak setuju, hingga 6 = sangat setuju). Nilai Cronbach Alpha adalah 0,92 dengan contoh item "kami menghargai sudut pandang setiap orang yang berbeda". Alat ukur Multifactor Leadership Questionnaire, motivasi untuk belajar, dan budaya organisasi *ambidextrous* terlebih dahulu dilakukan proses translasi dan *back translation* yang masing-masing dilakukan oleh dua orang translator.

Proses pengambilan data penelitian dilakukan melalui *cross-sectional study*. Kuesioner disebarikan secara daring dengan menggunakan tautan *google form* melalui berbagai media sosial dan *whatsapp chat application* selama kurun waktu 8 hari, yaitu tanggal 13 - 20 November 2023. Kuesioner terdiri dari beberapa bagian, yaitu bagian *informed consent*, identitas partisipan, serta 6 bagian yang terdiri dari item-item alat ukur. Item alat ukur pada kuesioner disusun secara acak. Hal ini dilakukan dalam rangka meminimalisasi kemungkinan terjadinya *common method bias*. Selain itu, untuk memastikan partisipan serius dalam pengisian kuesioner, maka peneliti menyisipkan pertanyaan pengecoh di dalam kuesioner. Peneliti memberikan reward berupa uang elektronik masing-masing sebesar Rp. 50.000,00 bagi 20 orang partisipan yang beruntung yang diundi setelah proses penelitian selesai. Bagi partisipan yang tertarik untuk mengikuti undian tersebut, peneliti menyediakan tautan terpisah untuk diisi. Sebelum dilaksanakan pengambilan data, penelitian ini telah mendapatkan surat

keterangan lolos kaji etik dari Komite Etik Fakultas Psikologi Universitas Indonesia dengan nomor 318/FPsi.Komite Etik/PDP.04.00/2023. Data yang didapatkan kemudian diolah dan dianalisis menggunakan PROCESS versi 4.2 pada aplikasi SPSS 26. Untuk menguji hipotesis penelitian, dilakukan analisis model 4 dan model 15 (Hayes, 2022).

C. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan gambaran demografi partisipan pada tabel 1, diketahui bahwa jumlah partisipan yang memenuhi kriteria dan menyelesaikan pengisian kuesioner adalah sebanyak 125 partisipan, terdiri dari 62 partisipan yang berasal dari organisasi pemerintah X dan 63 partisipan berasal dari organisasi pemerintah Y. Usia partisipan dibagi ke dalam kategorisasi yang mengacu pada tahapan perkembangan karir dari Super dan Jordaan (1973), yaitu *establishment stage age* (usia 21 – 26 tahun), *advancement stage age* (usia 26 – 40 tahun), *maintenance stage age* (usia 40 – 60 tahun), dan *withdrawal stage age* (usia di atas 60 tahun). Partisipan penelitian ini didominasi oleh mereka yang termasuk pada kategori *advancement age*, yaitu sebanyak 88 partisipan (70,4%). Selanjutnya partisipan penelitian ini didominasi oleh pegawai yang merupakan pejabat fungsional tertentu yang mencapai 70 partisipan (56%). Sebanyak 56 partisipan (44,8%) memiliki Pendidikan terakhir S1, dan 43 partisipan (34,4%) merupakan lulusan S2. Dari sisi masa kerja, sebanyak 46 partisipan (36,8%) telah bekerja selama

rentang waktu 11 – 15 tahun, dan sebanyak 42 partisipan (33,6%) telah bekerja selama rentang waktu 6 – 10 tahun.

Tabel 1. Karakteristik Demografi Partisipan

Karakteristik Demografi	Frekuensi	Presentase
Instansi		
Organisasi X	63	50,4
Organisasi Y	62	49,6
Usia		
21 – 26	4	3,2
27 – 40	88	70,4
40 – 60	31	24,8
>60	2	1,6
Jabatan		
Pelaksana Fungsional Struktural	50	40
Pendidikan Terakhir		
SMA	2	1,6
Diploma	16	12,8
S1	56	44,8
S2	43	34,4
S3	8	6,4
Masa Kerja		
≤ 5 tahun	11	8,8
6 – 10 tahun	42	33,6
11 – 15 tahun	46	36,8
≥ 16 tahun	26	20,8

Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif dari masing-masing variabel pada tabel 2, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar partisipan mempersepsikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi *ambidextrous* pada level sedang. Di sisi lain sebagian partisipan juga menunjukkan perilaku kerja inovatif pada kategori sedang. Namun demikian, sebagian besar partisipan memiliki motivasi untuk belajar yang termasuk pada kategori tinggi.

Tabel 2. Deskripsi Statistik dan Kategorisasi Variabel

Variabel	Min	Max	Mean	SD	Persentase Kategori		
					R	S	T
KT	1	5,75	4,38	0,81	5,6	73,6	20,8
MB	2,5	6	5,04	0,66	0,8	32	67,2
BOA	2	6	4,66	0,79	3,2	56	40,8
PKI	1	6	3,65	1,10	23,2	65,6	11,2

Ket: KT = Kepemimpinan Transformasional, MB = Motivasi untuk Belajar, BOA = Budaya Organisasi Ambidextrous, PKI = Perilaku Kerja Inovatif, R = rendah, S = sedang, T = tinggi

Selanjutnya, sebelum dilakukan analisis regresi untuk menguji hipotesis penelitian, dilakukan analisis korelasi serta perhitungan statistik deskriptif dari masing-masing variabel. Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa masing-masing variabel berkorelasi positif dan signifikan. Dengan demikian, proses dapat dilanjutkan ke tahap analisis mediasi moderasi.

Tabel 3. Deskripsi Statistik dan Korelasi Antar Variabel

Variabel	M	SD	1	2	3	4
KT	4,38	0,81	1	-	-	-
MB	5,04	0,66	0,55**	1	-	-
BOA	4,66	0,79	0,85**	0,65**	1	-
PKI	3,65	1,10	0,22**	0,29**	0,28**	1

Ket: Ket: KT = Kepemimpinan Transformasional, MB = Motivasi untuk Belajar, BOA = Budaya Organisasi Ambidextrous, PKI = Perilaku Kerja Inovatif

*) Korelasi signifikan pada level 0,05 (2 arah)

**) Korelasi signifikan pada level 0,01 (2 arah)

Berdasarkan hasil analisis regresi yang dilakukan menggunakan PROCESS versi 4.2 pada *software* SPSS yang ditampilkan pada tabel 4, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi untuk belajar ($\beta = 0,45$; $p < 0,01$). Selain itu, motivasi untuk belajar juga

menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif ($\beta = 0,41$; $p < 0,05$). Lebih lanjut, hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap perilaku kerja inovatif melalui mediasi motivasi untuk belajar (*indirect effect* = 0,19; 95% CI [0,02, 0,35]). Di sisi lain, kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif ($\beta = 0,11$; $p > 0,05$). Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif (*direct effect* = 0,11; 95% CI [-0,16, 0,39]). Dengan demikian, motivasi untuk belajar memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.

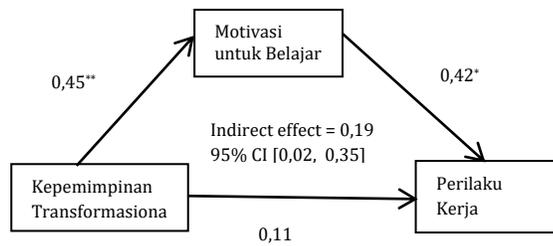
Tabel 4. Hasil Analisis Mediasi yang Termoderasi

	Koef	se	p	LLCI	ULCI
KT → PKI	-0,12	0,24	0,61	-0,59	0,35
KT → MB	0,45	0,06	0,00	0,33	0,57
MB → PKI	0,41	0,17	0,05	0,00	0,82
BOA → MB	0,29	0,25	0,24	-0,19	0,79
Int_1	-0,05	0,13	0,69	-0,32	0,21
Int_2	0,22	0,20	0,28	-0,18	0,62
Indeks Mediasi yang Termoderasi	0,09	0,10	-	-0,07	0,35

Ket: Ket: KT = Kepemimpinan Transformasional, MB = Motivasi untuk Belajar, BOA = Budaya Organisasi Ambidextrous, PKI = Perilaku Kerja Inovatif

Int_1 = KP x BOA → PKI

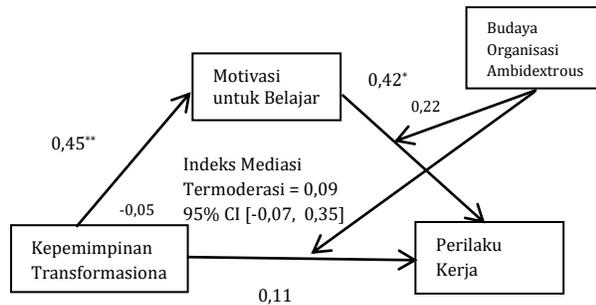
Int_2 = MB x BOA → PKI



Gambar 2. Model Statistik Mediasi

Hasil analisis regresi pada tabel 4 juga menjelaskan efek moderasi dari budaya organisasi *ambidextrous* pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif, baik secara langsung maupun melalui mediasi dari variabel motivasi untuk belajar. Ketika variabel budaya organisasi *ambidextrous* dimasukkan dalam model sebagai moderator hasil analisis regresi menunjukkan bahwa budaya organisasi

ambidextrous tidak menunjukkan efek yang signifikan pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif ($\beta = -0,05$; $p > 0,05$). Di sisi lain, ketika budaya organisasi *ambidextrous* diinteraksikan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif melalui motivasi untuk belajar, hasil analisis juga menunjukkan efek moderasi tidak signifikan ($\beta = 0,22$; $p > 0,05$).



Gambar 3. Model Statistik Mediasi yang Termoderasi

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi *ambidextrous* tidak memoderasi pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif maupun pengaruh tidak langsung melalui motivasi untuk belajar. Oleh karena itu, hipotesis tidak didukung oleh data penelitian ini.

Meskipun penelitian terdahulu di negara lain menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh secara langsung terhadap pembentukan perilaku kerja inovatif,

ternyata hal ini tidak berlaku pada pegawai organisasi pemerintah di Indonesia. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang juga dilakukan di Indonesia (Udin & Shaikh, 2022). Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional membutuhkan mekanisme penghubung melalui variabel mediator yang dapat mendorong munculnya perilaku kerja inovatif pada pegawai.

Mengacu pada teori Interactionist Perspective of Creativity (IPC) yang dikemukakan oleh Woodman dkk.

(1993), bahwa inovasi terbentuk dari hasil interaksi kompleks dari faktor internal individu dengan faktor situasional. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai faktor situasional yang dapat mendorong motivasi individu untuk mempelajari berbagai hal yang baru. Motivasi untuk belajar pada diri individu ini kemudian mengarahkan pada upaya eksplorasi ide kreatif yang berkaitan erat dengan proses *idea generation* pada perilaku kerja inovatif. Motivasi untuk belajar berperan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi untuk belajar berperan secara signifikan sebagai mediator pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Afsar & Umrani, 2020).

Berdasarkan teori IPC, budaya organisasi *ambidextrous* juga dapat dipandang sebagai salah satu faktor situasional dalam pembentukan perilaku kerja inovatif pegawai. Budaya organisasi *ambidextrous* yang dipersepsikan oleh pegawai dapat memperkuat motivasi intrinsik individu untuk menampilkan perilaku kerja inovatif di lingkungan kerja. Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda. Budaya kerja *ambidextrous* ternyata tidak memberikan efek moderasi baik pada pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional

terhadap perilaku kerja inovatif pada pegawai. Menurut Gieske dkk. (2020) pada organisasi pelayanan publik dengan budaya *ambidextrous* yang rendah pegawai cenderung melakukan inovasi yang fokus pada optimalisasi saja, sedangkan pada organisasi dengan budaya *ambidextrous* yang tinggi pegawai cenderung lebih mempraktekkan perilaku inovasi dalam bekerja. Secara umum partisipan pada penelitian ini mempersepsikan budaya organisasi *ambidextrous* di lingkungan organisasi tempat mereka bekerja tidak terlalu tinggi. Oleh karena itu, budaya organisasi *ambidextrous* tidak dapat menguatkan perilaku kerja inovatif pada pegawai.

Hasil penelitian ini memberikan beberapa kontribusi baik kontribusi teoritis maupun kontribusi praktis. Pertama, penelitian ini merupakan salah satu penelitian pertama yang menguji dan membuktikan bahwa variabel motivasi untuk belajar dapat berperan sebagai mekanisme penghubung dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Kedua, penelitian ini memberikan kontribusi empiris bahwa budaya organisasi *ambidextrous* tidak berperan signifikan sebagai variabel moderator pada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif maupun pada pengaruh tidak langsung melalui motivasi untuk belajar. Selanjutnya pada implementasi praktis, penelitian ini berkontribusi untuk memahami faktor-faktor yang mendorong munculnya perilaku kerja inovatif pada pegawai terutama yang bekerja pada organisasi

pemerintah. Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi memberikan informasi bahwa motivasi belajar yang tinggi dapat mengarah pada munculnya perilaku kerja inovatif sehingga penting untuk memperhatikan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk mendorong motivasi belajar individu, seperti kepemimpinan transformasional.

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 125 orang. Jumlah tersebut telah sesuai dengan perhitungan *g-power* terkait jumlah minimal sampel penelitian, yaitu sebanyak 119 orang. Namun demikian, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk meningkatkan jumlah sampel yang digunakan sehingga lebih representatif untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan mekanisme mediasi motivasi untuk belajar dan moderasi budaya organisasi *ambidextrous*. Keterbatasan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan proses pengumpulan data yang dilakukan di organisasi pemerintah yang birokratis, sehingga diperlukan perizinan yang berjenjang. Untuk itu, pada penelitian di masa yang akan datang dapat dilakukan koordinasi dan kerja sama yang baik melalui *person in charge* agar proses pengumpulan data dapat lebih optimal.

Sampel penelitian ini berasal dari dua organisasi yang berbeda, sehingga pegawai pada masing-masing organisasi berpeluang memiliki persepsi yang berbeda mengenai budaya organisasi *ambidextrous*. Oleh karena itu, pada penelitian yang akan

datang disarankan untuk melakukan penelitian pada satu organisasi saja untuk mengantisipasi kesetaraan persepsi mengenai budaya organisasi *ambidextrous* yang diterapkan. Penelitian ini fokus pada gaya kepemimpinan transformasional sebagai anteseden dari perilaku kerja inovatif. Pada penelitian di masa yang akan datang dapat dikaji lebih lanjut dampak dari gaya kepemimpinan lainnya terhadap perilaku kerja inovatif, seperti *empowering leadership* atau *inclusive leadership*.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa motivasi untuk belajar memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi *ambidextrous* tidak memoderasi pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif, maupun pada pengaruh tidak langsung melalui motivasi untuk belajar.

Dengan mempertimbangkan berbagai kelemahan penelitian ini, maka penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk difokuskan pada satu organisasi dengan berkoordinasi secara lebih terstruktur guna mendapatkan sampel yang lebih representatif dan lebih menggambarkan persepsi budaya kerja yang setara.

REFERENSI

Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A.

- (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5). <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3). <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1). <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative behaviour: How much transformational leadership do you need? *British Journal of Management*, 29(4). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 254-281. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556108>
- Bou Reslan, F. Y., Garanti, Z., & Emeagwali, O. L. (2021). The effect of servant leadership on innovative work behavior and employee knowledge sharing in the Latvian ICT sector. *Baltic Journal of Management*, 16(5), 729-744. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2020-0321>
- Bysted, R., & Hansen, J. R. (2015). Comparing Public and Private Sector Employees' Innovative Behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. *Public Management Review*, 17(5). <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841977>
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E., & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0058>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.678>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation*

- Management*, 10(1).
<https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Etikariena, A. (2020). Peran gaya kepemimpinan pada perilaku kerja inovatif karyawan pada organisasi berbasis teknologi digital. *Jurnal Ecopsy*, 7(1), 48–63.
- Etikariena, A., & Muluk, H. (2014). Correlation between Organizational Memory and Innovative Work Behavior Hubungan antara Memori Organisasi dan Perilaku Inovatif Karyawan. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 18(2).
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *The Academy of Management*, 47(2), 209–226.
- Gieske, H., Duijn, M., & van Buuren, A. (2020). Ambidextrous practices in public service organizations: innovation and optimization tensions in Dutch water authorities. *Public Management Review*, 22(3).
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588354>
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4).
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670890>
- Gravetter, J. F., & Forzano, B. L.-A. (2018). Research methods for the behavioral sciences: 6th edition. In *Research for Social Workers*.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3).
<https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Hartley, J. (2014). New development: Eight and a half propositions to stimulate frugal innovation. *Public Money and Management*, 34(3), 227–232.
<https://doi.org/10.1080/09540962.2014.908034>
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis - Model numbers. *The Guilford Press*, 46(3).
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3).
<https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1).
<https://doi.org/10.1108/JABS-03-2014-0022>
- KemenPANRB. (2022). *Pentingnya Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik dalam Menumbuhkan Inovasi*

- Berkelanjutan.*
<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/pentingnya-reformasi-birokrasi-pelayanan-publik-dalam-menumbuhkan-inovasi-berkelanjutan>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2022). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1037-1055. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>
- Khaola, P., & Coldwell, D. (2019). Explaining how leadership and justice influence employee innovative behaviours. *European Journal of Innovation Management*, 22(1). <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2017-0103>
- Khorakian, A., Mohammadi Shahroodi, H., Jahangir, M., & Nikkhah Farkhani, Z. (2019). Innovative work behavior in public organizations: The roles of ethical and knowledge sharing behaviors. *Creativity Research Journal*, 31(2). <https://doi.org/10.1080/10400419.2019.1607444>
- Kidwell, B., & Jewell, R. D. (2003). An examination of perceived behavioral control: Internal and external influences on intention. *Psychology and Marketing*, 20(7), 625-642. <https://doi.org/10.1002/mar.10089>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. In *School Effectiveness and School Improvement* (Vol. 17, Issue 2). <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management*, 113. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103521>
- 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>
- Minh-Duc, L., & Huu-Lam, N. (2019). Transformational leadership, customer citizenship behavior, employee intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(2), 286-300. <https://doi.org/10.1108/JABES-10-2018-0070>
- Odugbesan, J. A., Aghazadeh, S., Al Qaralleh, R. E., & Sogeke, O. S. (2023). Green talent management and employees' innovative work behavior: the roles of artificial intelligence and transformational

- leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(3).
<https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0601>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Bommer, W. H., & Mackenzie, S. B. (1996). Transformational leader behaviors and substitute for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
<https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Prabowo, R., Mustika, M. D., & Sjabadhyni, B. (2018). How a leader transforms employees' psychological empowerment into innovative work behavior. *Psychological Research on Urban Society*, 1(2), 90.
<https://doi.org/10.7454/proust.v1i2.32>
- Prasetya, A. G. (2019). Mengintegrasikan reformasi birokrasi dengan inovasi sektor publik. *Jurnal Analisis Kebijakan*, 1(1).
<https://doi.org/10.37145/jak.v1i1.23>
- Pratiwi, B. R., & Salendu, A. (2021). Hubungan openness to experience terhadap perilaku kerja inovatif: Peran ambidextrous organization culture sebagai moderator. *Psikologika*, 26(2), 335–352.
<https://doi.org/10.20885/psikologika.vol26.iss2.art7>
- Presiden Republik Indonesia. (2010). Perpres RI No 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. *Perpres RI No 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*, 1999(1), 1–5.
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/41084/perpres-no-81-tahun-2010>
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1).
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.008>
- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2018). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 21(2).
<https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2017-0077>
- 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).
<https://doi.org/10.5465/256701>
- Stewart-Weeks, M., & Kastle, T. (2015). Innovation in the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 74(1), 63–72.
<https://doi.org/10.1111/1467-8500.12129>
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3).

- <https://doi.org/10.2307/1252309>
Super, D. E., & Jordaan, P. (1973). Career development theory. *British Journal of Guidance & Counselling*, 1(1).
<https://doi.org/10.1080/03069887308259333>
- Torfin, J. (2018). Collaborative innovation in the public sector: The argument. In *Public Management Review* (Vol. 21, Issue 1).
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- Udin, & Shaikh, M. (2022). Transformational leadership and innovative work behavior: testing the mediation role of knowledge sharing and work passion. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(1), 146-160. <http://jdm.unnes.ac.id>
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1).
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>
- Wang, F., 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).
<https://doi.org/10.1002/job.1994>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2).
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1).
- WIPO. (2023). *Global Innovation Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty*.
<https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2).
<https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *Leadership Quarterly*, 20(1).
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.006>
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3).
<https://doi.org/10.1002/job.1884>