
**PENGARUH *LEADERSHIP STYLE* DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE*
TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* (STUDI KASUS PADA KARYAWAN
PT X PROVINSI MALUKU): *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR* SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

Kevin Adriel Sitanaya
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
kevin.117221074@stu.untar.ac.id

Mukti Rahardjo
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
mukti@fe.untar.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 06-12-2023, revisi: 03-01-2024, diterima untuk diterbitkan: 07-01-2024

Abstract: This research aims to analyze the influence of leadership style and organizational culture on employee performance at PT X in the Maluku Province, with the mediation of innovative work behavior. Employing a descriptive approach with quantitative analysis, the research involves 92 respondents who are employees of PT X. The sampling method used in this research is non-probability sampling, where the sample is not randomly selected. Data collection is conducted through the distribution of questionnaires, followed by processing and analysis with the PLS-SEM method. The results indicate that leadership style significantly affects employee performance, both directly and mediated by innovative work behavior, while organizational culture only influences employee performance when mediated by innovative work behavior.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Innovative Work Behavior, Employee Performance

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT X di Provinsi Maluku dengan mediasi perilaku kerja inovatif. Penelitian ini bersifat deskriptif dengan analisa kuantitatif terhadap 92 responden yang merupakan karyawan PT X. Pada penelitian ini, sampel diambil dengan cara *non probability sampling*, artinya sampel tidak dipilih secara acak. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kemudian diolah dan dianalisis dengan metode PLS-SEM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung ataupun dimediasi oleh perilaku kerja inovatif, sedangkan budaya organisasi hanya berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila dimediasi oleh perilaku kerja inovatif.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Perilaku Kerja Inovatif, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Persaingan pasar yang terjadi di era globalisasi ini menuntut perusahaan untuk lebih efisien dan efektif. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan daya saing agar tetap bertahan di era globalisasi. Hampir semua perusahaan memiliki tujuan yang sama, yakni memaksimalkan keuntungan dan meningkatkan nilai dari perusahaannya, serta menyejahterakan seluruh *stakeholder* maupun karyawannya. Namun, sebagian besar sektor industri memiliki masalah yang sama yaitu pada faktor sumber daya manusia. Faktor sumber daya manusia dalam hal ini kinerja karyawan, merupakan salah satu tolak ukur bagi perusahaan. Kinerja karyawan yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi karena dengan terciptanya kinerja karyawan

yang tinggi akan memengaruhi situasi kinerja yang profesional. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dibandingkan dengan standar yang ditentukan. Kinerja berperan penting bagi peningkatan kemajuan atau perubahan ke arah lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pada kenyataannya, sebagian besar kinerja karyawan di Indonesia belum sesuai dengan ekspektasi pemimpinnya. Hal ini dapat terlihat dari *Human Development Index* (HDI) Indonesia yang masih dapat dikatakan cukup rendah. Berdasarkan data yang dilansir dari United Nations Development Programs, per tahun 2021, nilai *Human Development Index* (HDI) Indonesia menempati urutan ke-5 dari antara negara-negara Asia Tenggara. Posisi Indonesia masih berada di bawah negara-negara, seperti Malaysia, Singapura, Brunei, dan Thailand. Rendahnya perkembangan sumber daya manusia di Indonesia menunjukkan masih banyak sumber daya manusia yang kurang berkualitas karena rendahnya tingkat pendidikan serta rendahnya *soft skill* yang dimiliki. Seperti yang telah disebutkan di atas, bahwa kualitas sumber daya manusia ataupun kinerja karyawan itu sendiri merupakan salah satu tolak ukur bagi perusahaan. Di Indonesia sendiri, nilai HDI terkecil berada di daerah timur Indonesia. Salah satunya Maluku yang mana berdasarkan data terakhir yang didapat tahun 2021, Maluku sendiri menempati posisi 9 dari bawah. IPM Provinsi Maluku berdasarkan data yang diperoleh pada tahun 2021, yakni 0.69, dimana masih di bawah rata-rata IPM Provinsi di Indonesia diangka 0.71. Hal ini dikarenakan belum adanya pemerataan ke daerah Indonesia bagian timur, baik dari segi pendidikan, ketidakesetaraan ekonomi, dan berbagai hal lainnya yang tentunya akan berdampak pada kinerja karyawan, dan hal ini merupakan tantangan serius dalam mencapai pembangunan yang berkelanjutan di Maluku. Di dalam perusahaan, faktor-faktor yang berhubungan dengan *Human Development Index* (HDI) di antaranya adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan perilaku kerja inovatif yang mana akan menjadi tolak ukur terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

Zainal dan Mulyadi (2011) dalam Kumala dan Agustina (2018, p. 27) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai. Bass et al. (1993) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan bila perusahaan ingin mencapai tujuannya, paling tidak sebagai motivasi eksternal untuk menjaga tujuan-tujuan perseorangan tetap harmonis dengan tujuan-tujuan perusahaan.

Yuliantari (2016) mengatakan bahwa budaya organisasi selalu dikaitkan dengan nilai-nilai yang dianut oleh anggotanya, dan nilai-nilai tersebut memberikan inspirasi kepada individu untuk menentukan tindakan dan perilaku yang disetujui oleh organisasi. Rashid et al. (2003) menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan budaya juga berpengaruh terhadap kinerja individu baik di dalam organisasi maupun kualitas kehidupan kerjanya (Raisa, 2009, p. 10; Schermerhorn et al., 1994).

Selanjutnya, kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh sifat inovatif karyawan. Sumber daya manusia yang memiliki kreativitas dan *innovative work behavior* akan mampu menghasilkan inovasi baru secara berkelanjutan di dalam organisasi baik dalam produk maupun layanan agar dapat bersaing dalam ekonomi global (Hon, 2012; Raykov, 2014). Karyawan dengan *innovative work behavior* tinggi akan memiliki kemampuan memecahkan masalah, memberikan solusi lebih baik, dan meningkatkan *job performance* individu menjadi lebih baik (Leong & Rasli, 2014; Nasir et al., 2019).

Penelitian ini dimaksudkan untuk menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan perilaku kerja inovatif terhadap karyawan khususnya pada Provinsi Maluku yang mana memiliki kualitas tenaga kerja yang berdasarkan data masih jauh tertinggal dengan wilayah Indonesia lainnya. Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti mengenai “Pengaruh *Leadership Style* dan *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance* (Studi Kasus pada Karyawan PT X di Provinsi Maluku): *Innovative Work Behavior* sebagai Variabel Mediasi”.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan budaya organisasi (*organization culture*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) serta pengaruh variabel mediasi perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT X di Provinsi Maluku.

TINJAUAN PUSTAKA

Leadership Style

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang mendorong inovasi cenderung menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas, eksperimen, dan pengembangan ide-ide baru. Dengan pemimpin yang selalu memberikan motivasi, dukungan, serta kepercayaan kepada karyawan bahwa karyawan mampu menghasilkan ide-ide kreatif yang ada pada diri karyawan memberi pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas karyawan (Rochani & Wijayati, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Zhang dan Bartol (2010) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara positif berhubungan dengan perilaku kerja inovatif. Pemimpin transformasional mampu memengaruhi karyawan untuk berpikir kreatif, menghasilkan ide-ide baru, dan mengadopsi pendekatan inovatif dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, dapat disimpulkan hipotesisnya sebagai berikut:

H₁: Gaya kepemimpinan (*leadership style*) berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan (*innovative work behavior*) pada karyawan PT X di Provinsi Maluku.

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses memengaruhi orang lain. Selain itu, kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk memengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Stoner et al. (1996) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merujuk pada beragam perilaku yang diinginkan pemimpin dalam upaya mengarahkan dan memengaruhi para pekerja. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa apa yang dilakukan oleh atasan dapat berdampak kepada bawahannya yang dapat memicu semangat dan antusiasme dalam pekerjaan atau sebaliknya. Sedangkan, Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut maka yang menjadi hipotesis adalah:

H₃: Gaya kepemimpinan (*leadership style*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) pada karyawan PT X di Provinsi Maluku.

Gaya kepemimpinan yang mendorong inovasi dapat menginspirasi karyawan untuk terlibat dalam perilaku kerja yang inovatif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Hal ini dapat dilihat pada penelitian yang dilakukan oleh Wang dan Wang (2012) yang menemukan bahwa perilaku kerja inovatif berperan sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Artinya, gaya kepemimpinan secara positif memengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu maupun kinerja tim. Oleh karena itu, dapat disimpulkan hipotesisnya sebagai berikut:

H₆: Gaya kepemimpinan (*leadership style*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) melalui perilaku inovatif karyawan (*innovative work behavior*) pada karyawan PT X di Provinsi Maluku.

Organization Culture

Deshpandé dan Farley (2004), Hult et al. (2004), Wallace et al. (1999), serta Erickson (1996) menyatakan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh terhadap perilaku inovatif dalam suatu perusahaan. Penelitian ini menguatkan pandangan bahwa keterkaitan

antara budaya organisasional dan perilaku inovatif menjadi fokus utama dalam penelitian Deshpandé dan Farley (2004). Hult et al. (2004) menyatakan bahwa dalam lingkungan perusahaan yang penuh dengan tantangan, budaya organisasional menjadi faktor penentu utama bagi perilaku inovatif guna mencapai kinerja perusahaan secara optimal. Dalam konteks ini, budaya organisasional yang mendorong inovasi akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk berpikir kreatif, mengambil risiko yang terukur, dan menerapkan ide-ide baru. Wallace et al. (1999) menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki kemampuan untuk membentuk iklim yang mendukung nilai-nilai manajerial dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, budaya organisasional yang mendorong inovasi menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk secara proaktif berpikir kreatif, mengambil risiko terukur, dan menerapkan ide-ide baru. Oleh karena itu, hipotesisnya adalah:

H₂: Budaya organisasi (*organizational culture*) berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan (*innovative work behavior*) pada karyawan PT X di Provinsi Maluku.

Sugiyono dan Rahajeng S. (2022) melakukan penelitian pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan, Kelautan, dan Pertanian Provinsi DKI Jakarta Tahun 2020 dengan motivasi pegawai sebagai variabel mediasinya, yang mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun terdapat juga penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2012) tentang pengaruh pengendalian internal dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan SPBU Yogyakarta (studi kasus pada SPBU anak cabang perusahaan RB. Group) yang mana hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memengaruhi tingkat kepuasan dan kinerja karyawan. Pengaruh budaya organisasi terlihat signifikan dalam menentukan kinerja para karyawan. Oleh sebab itu, hipotesisnya adalah:

H₄: Budaya organisasi (*organizational culture*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) pada karyawan PT X di Provinsi Maluku.

Dedahanov et al. (2017) meneliti bagaimana budaya organisasional yang inovatif memengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan, yang selanjutnya berdampak pada kinerja individu. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberadaan budaya organisasional yang mendorong inovasi memiliki dampak positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Ketika karyawan merasakan dukungan dari budaya organisasional yang mendorong inovasi, mereka lebih cenderung termotivasi untuk menghasilkan ide-ide kreatif dan menerapkan solusi inovatif dalam tugas-tugas mereka. Selain itu, hasil penelitian juga mencatat bahwa perilaku kerja inovatif berperan sebagai mediator antara budaya organisasional yang inovatif dan kinerja karyawan. Artinya, ketika karyawan secara aktif terlibat dalam perilaku kerja inovatif, hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja individual. Oleh sebab itu, hipotesisnya adalah:

H₇: Budaya organisasi (*organizational culture*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) melalui perilaku inovatif karyawan (*innovative work behavior*) pada karyawan PT X di Provinsi Maluku.

Innovative Work Behavior

Innovative work behavior (perilaku kerja inovatif) mempunyai kaitan yang signifikan dengan kinerja karyawan (*employee performance*). Ketika karyawan menunjukkan perilaku kerja inovatif, hal ini dapat berdampak positif pada kinerja mereka secara keseluruhan. Hasil penelitian Wang dan Wang (2012) menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif karyawan berkontribusi positif terhadap kinerja individu maupun kinerja tim. Karyawan yang mampu menghasilkan ide-ide baru dan menerapkan inovasi dalam pekerjaan mereka cenderung mencapai hasil yang lebih baik dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Scott dan Bruce (1994) menemukan bahwa perilaku kerja inovatif berhubungan positif dengan kinerja karyawan dalam hal kreativitas, produktivitas, dan kualitas kerja. Karyawan yang aktif mencari solusi baru, mengusulkan ide-ide inovatif, dan

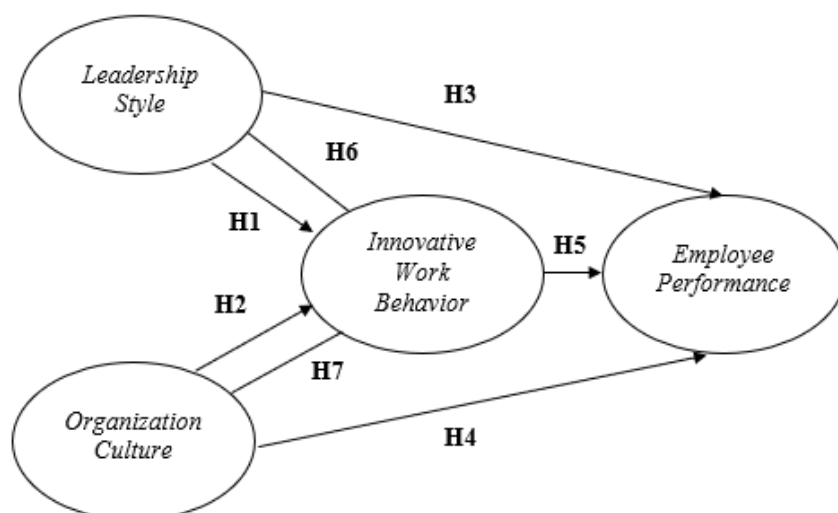
beradaptasi dengan perubahan akan mencapai kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang kurang inovatif. Oleh karena itu, hipotesisnya adalah:

H₅: Perilaku inovatif karyawan (*innovative work behavior*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) pada karyawan PT X di Provinsi Maluku.

METODOLOGI PENELITIAN

Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah jenis *non probability sampling* dengan cara menyebarkan kuesioner yang berupa skala Likert 5 kepada karyawan PT X Provinsi Maluku sebanyak 92 orang. Selanjutnya 92 data yang telah diperoleh, diproses dan diolah dengan metode (PLS-SEM) dengan bantuan *software* terapan SmartPLS v3.2.9. Adapun model penelitiannya sebagai berikut.

Gambar 1
Model Penelitian



Sumber: Peneliti (2023)

Mengacu pada penelitian terdahulu, definisi variabel gaya kepemimpinan diukur dengan 7 indikator diadaptasi dari Fiedler (1967) dalam Robbins dan Judge (2013). Budaya organisasi diukur dengan 10 indikator yang diadaptasi dari Robbins dan Judge (2013). Perilaku kerja inovatif diukur dengan menggunakan 6 indikator diadaptasi dari West dan Farr (1989), De Jong dan Den Hartog (2010), serta Janssen (2000). Sedangkan merujuk pada Bernardin dan Russell (1992), kinerja karyawan diukur dengan 9 indikator. Indikator-indikator tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel	Kode	Indikator
Leadership Style	LEAD1	Pemimpin berhasil menciptakan kepercayaan dari karyawan kepada dirinya
	LEAD2	Pimpinan berhasil membangun hubungan yang baik dengan karyawan sehingga karyawan “respect” terhadap pimpinan
	LEAD3	Pimpinan melakukan distribusi tugas sesuai dengan prosedur dan <i>jobdesk</i>
	LEAD4	Pimpinan lebih menyukai prosedur yang rinci dalam melaksanakan pekerjaan
	LEAD5	Pimpinan mampu membangun motivasi karyawannya
	LEAD6	Pimpinan mampu menanamkan dan menerapkan sikap disiplin terhadap karyawannya
	LEAD7	Pimpinan sering berkonsultasi dan bergaul secara informal dengan karyawan
Organizational Culture	CULT1	Perusahaan bersifat inovatif dalam pemecahan suatu masalah
	CULT2	Perusahaan memiliki sifat <i>Risk Taker</i> (berani mengambil risiko)
	CULT3	Perusahaan berfokus kepada hasil kerja

	CULT4	Perusahaan memiliki <i>end goal</i> dan terus berpegang pada visi perusahaan
	CULT5	Karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan
	CULT6	Karyawan merasa diperhitungkan atau dihargai oleh perusahaan
	CULT7	Kerja sama tim yang tercipta dalam organisasi selalu baik
	CULT8	Keberhasilan tim dianggap lebih penting daripada keberhasilan individu di organisasi
	CULT9	Karyawan merasa diperlakukan adil dan setara
	CULT10	Karyawan merasa lingkungan kerja positif yang saling mendukung dan memotivasi satu sama lain
Innovative Work Behavior	IWB1	Karyawan merasa penasaran bahwa suatu kondisi dapat ditingkatkan lebih baik
	IWB2	Karyawan meyakinkan kepada banyak orang untuk mendukung ide-ide inovatif
	IWB3	Karyawan memberi solusi yang orisinal untuk setiap masalah di tempat kerja
	IWB4	Karyawan menggunakan cara baru untuk melaksanakan pekerjaan
	IWB5	Karyawan berkontribusi pada penerapan ide-ide baru dalam tugasnya
	IWB6	Karyawan merasa inovasi dipandang sebagai cara penting untuk meningkatkan kinerja
Employee Performance	PERF1	Karyawan dapat bekerja dan menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik
	PERF2	Karyawan diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan
	PERF3	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu (<i>on time</i>)
	PERF4	Karyawan cenderung tidak menunda-nunda dalam bekerja
	PERF5	Karyawan jarang membuat kesalahan dalam pekerjaan
	PERF6	Karyawan sering menerima pujian pimpinan atas hasil kerjanya
	PERF7	Karyawan sering menerima pujian rekan kerja atas hasil kerjanya
	PERF8	Karyawan dapat berkoordinasi satu sama lain dengan baik
	PERF9	Karyawan mampu menjaga konsentrasi dan fokus saat bekerja bahkan dalam situasi yang penuh tekanan

Sumber: Peneliti (2023)

HASIL DAN KESIMPULAN

Hasil Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian dengan model pengukuran (*outer model*), dilakukan dengan 2 tahapan, yakni uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dalam hal ini adalah *convergent validity* meliputi *loading factor* dan Average Variance Extracted (AVE). Sedangkan, *discriminant validity* meliputi Fornell-Larcker Criterion dan *cross loading*. Dan dilakukan uji reliabilitas meliputi *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

Uji Validitas

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan acuan nilai *loading factor* ≥ 0.6 (Ghozali & Latan, 2015). Sedangkan, untuk nilai AVE (Average Variance Extracted) dari masing-masing indikator sudah melebihi 0.5, maka indikator tersebut sudah memenuhi kriteria *convergent validity* (Hair et al., 2014). Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dari setiap indikatornya sudah ≥ 0.6 , sehingga penelitian dapat dikatakan valid.

Tabel 2
Hasil Analisis Loading Factor

Variabel	Indikator	Factor Loading	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	LEAD1	0.674	Valid
	LEAD3	0.701	Valid
	LEAD4	0.645	Valid
	LEAD5	0.671	Valid
	LEAD7	0.642	Valid
Organisasi Budaya (X ₂)	CULT1	0.786	Valid
	CULT4	0.750	Valid
	CULT5	0.675	Valid
	CULT6	0.672	Valid

	CULT9	0.660	Valid
	CULT10	0.707	Valid
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	IWB1	0.746	Valid
	IWB3	0.765	Valid
	IWB4	0.693	Valid
	IWB5	0.637	Valid
	IWB6	0.715	Valid
	Kinerja Karyawan (Z)	PERF1	0.711
PERF3		0.688	Valid
PERF6		0.663	Valid
PERF8		0.679	Valid
PERF9		0.729	Valid

Sumber: Peneliti (2023)

Pada Tabel 3 terlihat bahwa nilai AVE (Average Variance Extracted) dari masing-masing variabel sudah di atas 0.5 sehingga variabel tersebut dapat dikatakan sudah memenuhi kriteria *convergent validity*.

Tabel 3
Hasil Analisis AVE

Variabel	AVE	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.576	Valid
Organisasi Budaya (X ₂)	0.504	Valid
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0.508	Valid
Kinerja Karyawan (Z)	0.538	Valid

Sumber: Peneliti (2023)

Selanjutnya pada uji validitas diskriminan, Kriteria Fornell-Larcker dianggap memuaskan apabila nilai akar kuadrat dari AVE pada konstruk lebih tinggi daripada korelasi konstruk dengan variabel laten lainnya. Selain itu, dalam pengujian *cross loading*, setiap indikator pada suatu konstruk harus menunjukkan nilai yang lebih tinggi daripada indikator pada konstruk lainnya (Sekaran & Bougie, 2016). Tabel 4 dan 5 menunjukkan bahwa uji validitas diskriminan dalam penelitian ini dapat dikatakan baik karena telah memenuhi persyaratan.

Tabel 4
Hasil Analisis Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Kinerja Karyawan	Perilaku Kerja Inovatif	Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi
Kinerja Karyawan	0.733			
Perilaku Kerja Inovatif	0.616	0.713		
Gaya Kepemimpinan	0.557	0.610	0.759	
Budaya Organisasi	0.475	0.662	0.650	0.710

Sumber: Peneliti (2023)

Tabel 5
Hasil Analisis Cross Loading

Indikator	Employee Performance	Innovative Work Behavior	Leadership Style	Organization Culture
CULT 6	0.259	0.423	0.428	0.676
CULT1	0.354	0.546	0.5	0.781
CULT10	0.249	0.4	0.485	0.708
CULT4	0.386	0.531	0.539	0.75
CULT5	0.357	0.399	0.414	0.674
CULT9	0.385	0.483	0.397	0.663
IWB1	0.537	0.74	0.544	0.478
IWB3	0.486	0.767	0.414	0.506

IWB4	0.339	0.692	0.399	0.482
IWB5	0.353	0.639	0.318	0.421
IWB6	0.447	0.719	0.469	0.471
LEAD1	0.492	0.547	0.771	0.524
LEAD3	0.396	0.427	0.786	0.47
LEAD5	0.358	0.391	0.718	0.481
PERF1	0.737	0.484	0.584	0.409
PERF3	0.721	0.481	0.354	0.397
PERF8	0.713	0.429	0.294	0.275
PERF9	0.761	0.395	0.337	0.28

Sumber: Peneliti (2023)

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini, peneliti menggunakan acuan nilai *Cronbach's alpha* > 0.6 (Ghozali, 2016). Sedangkan untuk dapat memenuhi reliabilitas yang baik, nilai *composite reliability* harus > 0.7 , meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima (Hair et al., 2014). Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's alpha* setiap variabel bernilai > 0.6 dan nilai dari nilai *composite reliability* > 0.7 , sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

Tabel 6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kinerja Karyawan	0.717	0.823
Perilaku Kerja Inovatif	0.758	0.837
Gaya Kepemimpinan	0.638	0.803
Budaya Organisasi	0.803	0.859

Sumber: Peneliti (2023)

Hasil Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural atau *inner model* antara lain menghitung *R-Square*, *path coefficient*, *predictive relevance (Q-Square)*, dan *goodness of fit (GoF)*. Tabel 7 menunjukkan bawa nilai *R-Square* dari variabel kinerja karyawan adalah sebesar 41.2% dan perilaku kerja inovatif sebesar 48.3% yang mana menunjukkan kemampuan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam menjelaskan pengaruh terhadap kedua variabel tersebut.

Tabel 7
Hasil Output Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Kinerja Karyawan	0.412
Perilaku Kerja Inovatif	0.483

Sumber: Peneliti (2023)

Sedangkan pada Tabel 8 terlihat bahwa nilai *Q-Square* dari variabel kinerja karyawan dan perilaku kerja inovatif adalah sebesar 0.187 dan 0.233, yang mana kedua nilai tersebut menunjukkan $Q^2 > 0$, sehingga kedua variabel tersebut memiliki *predictive relevance*.

Tabel 8
Hasil Output Nilai Q-Square

Variabel	Q-Square
Kinerja Karyawan	0.187
Perilaku Kerja Inovatif	0.233

Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan data yang sudah diperoleh, yakni nilai rata-rata AVE sebesar 0.5315 dan nilai rata-rata *R-Square* adalah sebesar 0.4475, maka perhitungan *goodness of fit* (GoF) dapat dilampirkan sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0.5313 \times 0.4475}$$

$$= 0.487$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai GoF adalah 0.487 yang menunjukkan bahwa model penelitian ini layak untuk digunakan. Selanjutnya, dilakukan pengujian hipotesis untuk melihat nilai signifikansi antar variabel. Tabel 9 menunjukkan hasil pengujian hipotesis, yang mana semua hipotesis dapat diterima kecuali hipotesis 4, dikarenakan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan memiliki nilai *path coefficient* di bawah 0, yakni dan *p-values* di bawah 0.05, yakni sebesar yang menunjukkan hubungan kedua variabel tidak signifikan.

Tabel 9
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	P-Values	Path Coefficient	Hasil
H ₁ : Gaya Kepemimpinan → Perilaku Kerja Inovatif	0.001	0.312	Diterima
H ₂ : Budaya Organisasi → Perilaku Kerja Inovatif	0.000	0.458	Diterima
H ₃ : Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0.021	0.291	Diterima
H ₄ : Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0.961	-0.008	Ditolak
H ₅ : Perilaku Kerja Inovatif → Kinerja Karyawan	0.001	0.444	Diterima
H ₆ : Gaya Kepemimpinan → Perilaku Kerja Inovatif → Kinerja Karyawan	0.026	0.139	Diterima
H ₇ : Organisasi Budaya → Perilaku Kerja Inovatif → Kinerja Karyawan	0.01	0.203	Diterima

Sumber: Peneliti (2023)

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*). Hal ini terlihat pada nilai *path coefficient* yang dimiliki antara hubungan kedua variabel tersebut, yakni sebesar 0.312 > 0 dan nilai *p-values* adalah 0.001 yang mana ≤ 0.05 sehingga hipotesis ini didukung. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Etikariena (2020), gaya kepemimpinan terbukti memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Yang mana simpulan tersebut sejalan dengan penelitian ini.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan

Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini terlihat pada nilai *path coefficient* yang dimiliki antara hubungan kedua variabel tersebut, yakni sebesar 0.458 > 0 dan nilai *p-values* adalah 0.00 yang mana ≤ 0.05 sehingga hipotesis ini didukung. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ni'matusholikha (2021), budaya organisasi terbukti memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Dimana organisasi dengan budaya yang kuat dan baik berpengaruh langsung terhadap karyawan dengan cara memberikan dukungan untuk karyawan dalam berinovasi. Yang mana simpulan tersebut sejalan dengan penelitian ini.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*). Hal ini terlihat pada nilai *path coefficient* yang dimiliki antara hubungan kedua variabel tersebut, yakni sebesar 0.291 > 0 dan nilai *p-values*

adalah 0.021 yang mana ≤ 0.05 sehingga hipotesis ini didukung. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mukmin dan Prasetyo (2021), gaya kepemimpinan terbukti memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Yang mana simpulan tersebut sejalan dengan penelitian ini.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi (*organization culture*) tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (*employee performance*). Hal ini terlihat pada nilai *path coefficient* yang dimiliki antara hubungan kedua variabel tersebut, yakni sebesar $-0.008 < 0$ dan nilai *p-values* adalah 0.961 yang mana ≥ 0.05 sehingga hipotesis ini tidak didukung. Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Girsang (2019), budaya organisasi dinyatakan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan karyawan tidak memiliki rasa peduli terhadap nilai-nilai kebudayaan tersebut dalam berorganisasi sehingga hal tersebut tidak menjadi panduan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Yang mana hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian ini.

Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Karyawan

Perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Dapat dilihat pada nilai *path coefficient* yang dimiliki antara hubungan kedua variabel tersebut, yakni sebesar $0.444 > 0$ dan nilai *p-values* adalah 0.001 yang mana ≤ 0.05 sehingga hipotesis ini didukung. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yuan dan Woodman (2010), perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mana perilaku kinerja inovatif sendiri sering timbul ketika karyawan berada dalam kondisi menantang dan mendesak saat menyelesaikan pekerjaannya. Yang mana simpulan penelitian tersebut sejalan dengan penelitian ini.

Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif sebagai Mediator Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini terlihat pada nilai *path coefficient* yang dimiliki antara hubungan kedua variabel tersebut, yakni sebesar $0.291 > 0$ dan nilai *p-values* adalah 0.022 yang mana ≤ 0.05 . Sedangkan pengujian secara tidak langsung mempunyai nilai *original sample* sebesar $0.139 > 0$ dan nilai *p-values* sebesar 0.026 yang mana ≤ 0.05 sehingga dapat diketahui bahwa variabel perilaku kerja inovatif terbukti sebagai mediator antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi parsial. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis ini didukung. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sudiyani et al. (2021) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif terbukti berperan sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sudiyani et al. (2021) sejalan dengan penelitian ini yang mana gaya kepemimpinan yang didorong dengan perilaku kerja inovatif akan memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif sebagai Mediator Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh. Hal ini terlihat pada nilai *path coefficient* yang dimiliki antara hubungan kedua variabel tersebut, yakni sebesar $-0.008 < 0$ dan nilai *p-values* adalah 0.961 yang mana ≥ 0.05 . Sedangkan pengujian secara tidak langsung memiliki nilai *original sample* sebesar $0.203 > 0$ dan nilai *p-values* sebesar 0.01 yang mana ≤ 0.05 sehingga dapat diketahui bahwa variabel perilaku kerja inovatif terbukti sebagai mediator antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi secara penuh. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka

dapat dinyatakan bahwa hipotesis ini didukung. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Priliantari dan Raharja (2022) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif dapat disimpulkan berperan positif dan signifikan sebagai mediator antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, hal ini dikarenakan budaya organisasi yang didorong oleh perilaku kerja inovatif akan mengarahkan pola pikir dan sikap karyawan yang berdampak positif terhadap kinerja karyawan tersebut. Hal ini menunjukkan kesesuaian antara penelitian yang dilakukan oleh Priliantari dan Raharja (2022) dengan penelitian ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun ketika dimediasi oleh perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif sendiri pun memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga perilaku kerja inovatif ini memiliki peran mediasi penuh terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan PT X di Provinsi Maluku.

SARAN

Adapun keterbatasan pada penelitian ini sehingga disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lebih lanjut pada sektor industri yang berbeda sehingga membuat penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan untuk mengambil keputusan yang menyeluruh. Selain itu, perlu juga menambahkan variabel-variabel lain yang memengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, perilaku kerja inovatif, dan kinerja karyawan agar penelitian ini lebih komprehensif dan dapat dinilai secara menyeluruh, serta dapat menggunakan pendekatan atau metode penelitian yang belum dilakukan pada penelitian ini. Selain itu, saran bagi PT X agar tetap mempertahankan atau bahkan meningkatkan gaya kepemimpinannya sehingga dapat mempertahankan kinerja karyawannya, serta lebih memberi karyawan kebebasan dalam mengemukakan ide terutama pada saat kondisi mendesak, dikarenakan perilaku kerja inovatif dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, maupun dapat berperan sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Binghamton, S.-. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, *17*(1), 112–121. <https://www.jstor.org/stable/40862298>
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1992). *Human resource management: An experiential approach*. McGraw-Hill.
- 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>
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, *22*(4), 334–350. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0234>
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, *21*(1), 3–22. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.04.002>
- Dewi, S. P. (2012). Pengaruh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan SPBU Yogyakarta (Studi kasus pada SPBU anak cabang perusahaan RB. Group). *Nominal, Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, *1*(1), 1–22. <https://doi.org/10.21831/nominal.v1i1.993>

- Erickson, B. H. (1996). Culture, class, and connections. *American Journal of Sociology*, 102(1), 217–251. <https://doi.org/10.1086/230912>
- Etikariena, A. (2020). Peran gaya kepemimpinan pada perilaku kerja inovatif karyawan pada organisasi berbasis teknologi digital. *Jurnal Ecopsy*, 7(1), 48–63. <https://doi.org/10.20527/ecopsy.v7i1.8426>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Girsang, W. S. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan. *AJIE-Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(2), 159–170. <https://journal.uui.ac.id/ajie/article/view/13345>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hon, A. H. Y. (2012). Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 53–64. <https://doi.org/10.1177/1938965511424725>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- 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>
- Kumala, H. R., & Agustina, T. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai pada dinas arsip dan perpustakaan daerah Kabupaten Bogor. *Widya Cipta*, 2(1), 26–31. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v2i1.2657>
- Leong, C. T., & Rasli, A. (2014). The relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 592–600. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.717>
- Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136. <https://doi.org/10.37504/jmb.v4i2.297>
- Nasir, Halimatussakdiah, Suryani, I., Zuhra, S. E., Armia, S., & Mahdani. (2019). How intrinsic motivation and innovative work behavior affect job performance. *Proceedings of the 1st Aceh Global Conference (AGC 2018)*, 606–612. <https://doi.org/10.2991/agc-18.2019.91>
- Ni'matusholikha, R. N. A. (2021). *Pengaruh budaya organisasi terhadap innovative work behavior dimediasi oleh etos kerja islami* [Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim]. <http://etheses.uin-malang.ac.id/29421/>
- Priyantari, F. S., & Raharja, E. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan perilaku kerja inovatif sebagai variabel intervening (Studi pada Guru SLB Negeri Semarang). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 19(2), 94–102. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v19i2.56400>
- Raisa, V. (2009). *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Dain Global Indonesia* [Skripsi].
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(7–8), 708–728. <https://doi.org/10.1108/02621710310487873>
- Raykov, M. (2014). Employer support for innovative work and employees' job satisfaction and job-related stress. *Journal of Occupational Health*, 56(4), 244–251. <https://doi.org/10.1539/joh.12-0192-OA>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Perilaku organisasi (Organizational behavior)* (D. Angelica, R. Cahyani, & A. Rosyid (trans.); 15th ed.). Salemba Empat.
- Rochani, A. G. S., & Wijayati, D. T. (2020). Empowering leadership, kreativitas karyawan, dan creative self efficacy (Studi pada Bank Jatim Kantor Cabang Trenggalek). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(1), 1–8.
<https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/30793/28030>
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1994). *Managing organizational behavior* (5th ed.). Wiley.
- 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/10.2307/256701>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). Wiley.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert Jr., D. R. (1996). *Manajemen* (A. Sindoro (trans.); 6th ed.). Prenhallindo.
- Sudiyani, N. N., Sawitri, N. P. Y. R., & Fitriandari, M. (2021). Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja: Perilaku inovasi sebagai mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Equilibrium*, 7(2), 217–230. https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v7i2.749
- Sugiyono, E., & Rahajeng S., R. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(7), 2691–2708. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i7.1211>
- Thoyib, A. (2005). Hubungan kepemimpinan, budaya, strategi, dan kinerja: Pendekatan konsep. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 60–73. <https://doi.org/10.9744/jmk.7.1.pp.%2060-73>
- Wallace, J., Hunt, J., & Richards, C. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 548–564. <https://doi.org/10.1108/09513559910305339>
- Wang, J.-L., & Wang, H.-Z. (2012). The influences of psychological empowerment on work attitude and behavior in Chinese organizations. *African Journal of Business Management*, 6(30), 8938–8947. <https://doi.org/10.5897/ajbm12.817>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15–30.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Yuliantari, K. (2016). Pengaruh budaya organisasi Direktorat Jenderal basis industri manufaktur pemerintah terhadap kinerja karyawan di Kementerian Perindustrian. *Konferensi Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi 2016*, 310–319. <https://konferensi.nusamandiri.ac.id/proceeding/index.php/KNIT/article/view/49>
- Zainal, V. R., & Mulyadi, D. (2011). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi* (3rd ed.). Rajawali Pers.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>