

**JIMT:**
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT> dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Innovation* di Sektor Pemerintahan Indonesia: *Transformational Leadership, Organizational Climate, Knowledge Sharing* (Tinjauan Literatur dari Perspektif Sumber Daya Manusia dan Organisasi)

Muhammad Rizqi Muttaqien¹, Achmad Fauzi², Isnanto³, Hikmatus Shoumul Fitri⁴, Rizky Alexander Purba⁵

¹Universitas Terbuka, Indonesia, rizqimuttaqien14@gmail.com

²Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia, achmad.fauzi@dsn.ubharajaya.ac.id

³Universitas Terbuka, Indonesia, ut.isnanto@gmail.com

⁴Universitas Terbuka, Indonesia, shoumulfitri08@gmail.com

⁵Universitas Terbuka, Indonesia, rizkyalexander44@gmail.com

Corresponding Author: achmad.fauzi@dsn.ubharajaya.ac.id²

Abstract: *This article systematically examines elements that influence organizational novelty within the Indonesian government sector from the framework of human resource management and organizational theories. This review concentrates on transformational leadership, organizational climate, and knowledge sharing as key triggers that enhance the innovative capacity of public organizations. The goal of this article is to construct a comprehensive conceptual understanding of how these variables contribute to innovation within government institutions and to formulate hypotheses for future research. The method employed is a literature review that analyzes theories and previous empirical findings relevant to the topic. The results indicate that transformational leadership strengthens employee creativity and motivation to generate improvements; a supportive organizational climate fosters an environment that encourages idea exploration; and knowledge sharing functions as a crucial mechanism that enables organizations to develop and implement innovation. This article concludes that these three factors are strategic components that should be reinforced by public organizations to enhance their capacity for innovation.*

Keyword: *Transformational leadership; Organizational climate; Knowledge sharing; Organizational innovation; Human Resource Management*

Abstrak: Artikel ini secara sistematis menguji elemen-elemen yang memengaruhi inovasi organisasi dalam sektor pemerintahan Indonesia dari kerangka manajemen sumber daya manusia dan teori organisasi. Tinjauan ini berfokus pada kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, serta berbagi pengetahuan sebagai pemicu utama yang meningkatkan kapasitas inovatif organisasi publik. Tujuan dari artikel ini adalah untuk membangun sebuah pemahaman konseptual yang menyeluruh mengenai bagaimana variabel-variabel ini berkontribusi pada inovasi di dalam institusi pemerintah dan untuk merumuskan hipotesis untuk

penelitian selanjutnya. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur (*literature review*) yang menganalisis teori dan temuan empiris terdahulu yang relevan dengan topik ini. Hasilnya mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat kreativitas dan motivasi pegawai untuk menghasilkan perbaikan; iklim organisasi yang mendukung menciptakan lingkungan yang mendorong eksplorasi ide; dan berbagi pengetahuan berfungsi sebagai mekanisme krusial yang memungkinkan organisasi untuk mengembangkan dan mengimplementasikan inovasi. Artikel ini menyimpulkan bahwa ketiga faktor ini adalah komponen strategis yang harus diperkuat oleh organisasi publik untuk meningkatkan kapasitas inovasi mereka.

Kata Kunci: *Transformational leadership, Organizational climate, Knowledge sharing, Organizational innovation*, Manajemen Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Inovasi telah menjadi prasyarat fundamental bagi peningkatan kinerja setiap organisasi, termasuk di sektor pemerintahan. Meskipun demikian, posisi Indonesia dalam peta global inovasi menunjukkan adanya kesenjangan signifikan. Laporan Global Innovation Index (GII) 2023 mencatat bahwa kemampuan inovasi nasional masih tertinggal, menempatkan Indonesia pada peringkat keenam terbawah di antara negara-negara ASEAN dengan skor hanya 29,8, jauh di bawah Singapura (61,5), Malaysia (40,9), dan Vietnam (36,0) (WIPO, 2023). Kondisi tersebut mempertegas kebutuhan mendesak untuk memperkuat kapasitas inovasi, terutama di lembaga-lembaga publik yang memegang peran strategis dalam menyediakan pelayanan publik (Sururi, 2019).

Organisasi sektor publik di Indonesia kini berhadapan dengan kompleksitas tuntutan perubahan yang kian tinggi, didorong oleh akselerasi teknologi, persaingan global, dan meningkatnya ekspektasi masyarakat. Oleh karena itu, restrukturisasi mendesak dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sektor pemerintah menjadi sebuah keharusan. Transformasi ini melampaui sekadar perubahan struktural atau prosedur administratif; ia harus mencakup peningkatan kompetensi aparatur, pengintegrasian teknologi informasi, serta pembentukan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi (Maggara & Syamsir, 2024). Dalam konteks ini, pegawai berfungsi sebagai aktor utama dan fondasi mikro yang menentukan keberhasilan *organizational innovation* (Liu et al., 2021). Dengan demikian, lembaga pemerintah wajib mendorong keterlibatan pegawai dalam perilaku inovatif (Pribadi et al., 2022).

Mengembangkan kebaruan dalam manajemen SDM pemerintah memegang peranan sentral untuk menciptakan birokrasi yang adaptif dan responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal (Surachman, 2023). Damanpour dan Schneider (2014) berpendapat bahwa inovasi mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik sekaligus memperluas kapabilitas organisasi pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Pandangan ini sejalan dengan konsensus global, di mana pengembangan ide dan inovasi baru dipandang sebagai kebutuhan tak terhindarkan bagi organisasi sektor publik di seluruh dunia (Moussa et al., 2018). Dorongan persaingan global dan kemajuan teknologi memaksa organisasi untuk terus menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide baru guna menjawab masalah dan menciptakan peluang. Pemerintah Indonesia telah menjadikan inovasi sebagai arus utama, terbukti melalui kewajiban Inovasi dalam Pelatihan Kepemimpinan (Damanpour & Schneider, 2014) dan pendirian Laboratorium Inovasi oleh LAN RI untuk membantu pemerintah daerah meningkatkan kualitas layanannya (LAN RI, 2018).

Dari perspektif sumber daya manusia dan organisasi, terdapat beberapa faktor internal utama yang dianggap vital dalam memengaruhi inovasi. Pertama, *Transformational leadership*. Literatur menunjukkan bahwa karakteristik pemimpin berperan signifikan dalam membentuk

perilaku inovatif pegawai (Arif & Akram, 2018). Pemimpin transformasional dinilai efektif karena kemampuannya dalam menginspirasi, merumuskan visi bersama, dan mendorong kolaborasi antarunit (Kardina & Frinaldi, 2024). Frese *et al.* (2011) menekankan pentingnya menganalisis kepemimpinan berdasarkan elemen proses untuk memprediksi dampaknya terhadap inovasi, sebab kepemimpinan jenis ini terbukti menjadi faktor kunci bagi efektivitas organisasi dan munculnya perilaku kreatif pegawai (Engelen *et al.*, 2014; P. Wang *et al.*, 2013). Pemimpin transformasional yang suportif, aktif mendengarkan ide, dan terlibat dalam pembinaan berkelanjutan dapat meningkatkan inovasi produk maupun proses (Al-husseini & Elbeltagi, 2014). serta memotivasi pegawai secara intrinsik untuk berinovasi (Mcmurray *et al.*, 2012).

Faktor kedua adalah *organizational climate*. Inovasi tidak dapat berkembang tanpa adanya lingkungan kerja yang menyediakan rasa aman psikologis bagi pegawai. Baer dan Frese (2003) dan Edmondson, (2011) menjelaskan bahwa iklim yang aman secara psikologis meningkatkan kualitas pertukaran informasi dan membantu mengatasi hambatan inovasi, seperti rasa takut gagal. Lingkungan seperti ini secara aktif mendorong kreativitas, pengambilan risiko, serta pembelajaran eksploratif dan eksploitatif (Edmondson & Lei, 2014). Garud *et al.* (2013) menekankan bahwa iklim pembelajaran sangat esensial sepanjang proses inovasi, dari penciptaan ide hingga implementasinya. Oleh karena itu, kenyamanan pegawai terhadap *organizational climate* menjadi pemicu utama munculnya perilaku inovatif (Tan *et al.*, 2014).

Faktor ketiga adalah *knowledge sharing*. Di era ekonomi berbasis pengetahuan, kapasitas organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan pengetahuan merupakan sumber keunggulan kompetitif (AL-Kurdi *et al.*, 2018; Nielson & Cappelen, 2014). *Knowledge sharing* membantu meningkatkan kemampuan pemecahan masalah (Hu *et al.*, 2009), memperluas wawasan, serta mendukung inovasi produk dan proses (Le & Lei, 2025). Melalui proses ini, individu menerjemahkan informasi ke dalam bentuk yang mudah dicerna, yang kemudian memicu lahirnya ide-ide baru sebagai basis inovasi (Aldabbas *et al.*, 2020). Berbagai studi menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan, khususnya *knowledge sharing*, merupakan strategi vital untuk meningkatkan daya inovatif dan kinerja pegawai (Kuo *et al.*, 2014; Perez-arostegui *et al.*, 2012).

Berdasarkan uraian tersebut, jelas bahwa *organizational innovation* di sektor publik Indonesia dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, terutama *transformational leadership*, *organizational climate*, dan *knowledge sharing*. Ketiga faktor tersebut dipandang sebagai variabel strategis dari perspektif sumber daya manusia dan organisasi untuk mendorong penciptaan dan implementasi inovasi yang berkelanjutan dalam birokrasi modern.

METODE

Riset ini bertujuan untuk mengelaborasi secara menyeluruh keterkaitan teoretis antara tiga konstruk utama, yaitu *transformational leadership*, *organizational climate*, serta *knowledge sharing*, dengan *organizational innovation* pada konteks sektor pemerintahan di Indonesia. Mengingat penelitian ini bertujuan menelaah dan mensintesis berbagai temuan ilmiah terdahulu, maka jenis penelitian yang diimplementasikan adalah kualitatif dengan memanfaatkan metode tinjauan literatur (*literature review*). Pendekatan ini dipilih agar peneliti dapat mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel berdasarkan teori, model, serta bukti empiris yang telah dipublikasikan.

Proses penelitian dilakukan melalui pengumpulan sumber-sumber ilmiah yang relevan, meliputi artikel jurnal internasional bereputasi, prosiding konferensi, buku akademik, serta publikasi ilmiah lainnya yang diperoleh melalui database seperti Google Scholar, Scopus, dan Web of Science. Literatur yang dikumpulkan kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi konsep dasar, definisi operasional, arah hubungan antarvariabel, serta temuan penelitian sebelumnya mengenai *organizational innovation* dalam lingkungan pemerintah. Analisis dilakukan secara sistematis untuk memperoleh gambaran yang utuh dan mendalam terkait

mekanisme bagaimana *transformational leadership*, *organizational climate*, dan *knowledge sharing* berkontribusi terhadap *organizational innovation*.

Sebagaimana dipahami, terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi *organizational innovation* dalam sektor publik. Namun, penelitian ini membatasi ruang lingkup penelitian pada tiga faktor utama, yaitu: (1) *Transformational leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi perubahan, (2) *Organizational climate* sebagai kondisi psikologis dan lingkungan kerja yang memfasilitasi perilaku inovatif, dan (3) *Knowledge sharing* sebagai proses pertukaran pengetahuan yang mendorong kreativitas dan penyempurnaan proses. Dengan demikian, penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data primer, melainkan berfokus pada deskripsi dan sintesis literatur yang telah ada guna membangun pemahaman teoretis mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *organizational innovation* di sektor pemerintahan Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dengan mengacu pada landasan teoretis dan riset-riset terdahulu, pembahasan dalam artikel tinjauan literatur ini menyoroti variabel-variabel utama yang memengaruhi *organizational innovation* dalam konteks sektor publik Indonesia, yakni: *transformational leadership*, *organizational climate*, dan *knowledge sharing* di bawah payung ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi.

1. *Transformational leadership* terhadap *organizational innovation*

Transformational leadership terhadap *organizational innovation* Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran fundamental dalam memacu inovasi di dalam organisasi. Budaya inovatif harus didukung oleh individu yang memiliki kekuasaan untuk mengenali jenis inovasi yang tepat dan menyesuaikannya dengan pendekatan yang sesuai (Borins, 2006). Arif dan Akram (2018) menambahkan bahwa karakteristik dan gaya kepemimpinan merupakan faktor utama yang menentukan perilaku inovatif dalam organisasi. Kardina dan Frinaldi (2024) juga menegaskan bahwa pemimpin yang membawa visi yang jelas dan memiliki kemampuan untuk menginspirasi staf dapat memfasilitasi kolaborasi antar unit serta mendorong penerapan teknologi baru dalam operasional kerja.

Frese *et al.* (2011) mengingatkan pentingnya mempertimbangkan berbagai elemen proses untuk memprediksi dampak kepemimpinan terhadap inovasi secara akurat. Kepemimpinan adalah salah satu elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang efisien serta mendorong inovasi (Engelen *et al.*, 2014; P. Wang *et al.*, 2013). Dalam konteks sektor publik, Al-husseini dan Elbeltagi (2014) menunjukkan bahwa perhatian pemimpin transformasional terhadap individu dapat meningkatkan inovasi produk dan proses, terutama melalui pembinaan berkelanjutan dan keterlibatan dalam mendengarkan ide pegawai.

Mcmurray *et al.* (2012) menambahkan bahwa pemimpin transformasional aktif menyampaikan visi mereka kepada pegawai sehingga memotivasi mereka untuk mendukung perubahan. Penelitian di sektor jasa di Hong Kong juga menemukan korelasi positif antara *transformational leadership* dan kreativitas bawahan, terutama saat dukungan dari pemimpin berada pada level tinggi (Cheung & Wong, 2011).

Penelitian lain oleh Campbell (2018) menunjukkan bahwa *transformational leadership* mendorong penerimaan perubahan organisasi dan meningkatkan perilaku inovatif anggota organisasi. Afsar dan Umrani (2019) menambahkan bahwa kepemimpinan ini efektif meningkatkan perilaku inovatif pegawai dengan membangun rasa percaya sebagai variabel mediasi. Secara keseluruhan, *transformational leadership* berperan signifikan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kreativitas di berbagai sektor.

2. *Organizational climate terhadap organizational innovation*

Organizational climate memegang peran fundamental dalam mendorong *organizational innovation* karena iklim yang kondusif mampu menciptakan ruang bagi pembelajaran, kreativitas, serta penciptaan pengetahuan baru. Inovasi dalam organisasi pada dasarnya merupakan hasil dari proses pembelajaran organisasi dan penciptaan pengetahuan baru (Andersson et al., 2020; Subramaniam & Youndt, 2005). Ketika organisasi menumbuhkan perilaku pembelajaran, pegawai terdorong untuk mengeksplorasi ide baru, memahami pola kerja yang lebih efektif, dan mengembangkan kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, *organizational climate* yang mendukung pembelajaran menjadi pendorong utama lahirnya *organizational innovation*.

Selain itu, *organizational climate* yang aman secara psikologis (*psychological safety*) terbukti memainkan peranan penting dalam meningkatkan kualitas pertukaran informasi dan kolaborasi. Lingkungan kerja yang memberikan rasa aman bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat, bertanya, maupun mengambil risiko, dapat menghilangkan hambatan psikologis seperti ketakutan akan kegagalan atau kritik (Baer & Frese, 2003; Edmondson, 2011). Situasi ini tidak sekadar meningkatkan mutu komunikasi internal, namun juga membentuk fondasi yang kokoh bagi proses inovasi, karena gagasan-gagasan baru dapat muncul, diuji, dan diperbaiki tanpa adanya tekanan atau ancaman.

Edmondson dan Lei (2014) menambahkan bahwa *psychological safety* mendorong *divergent thinking*, kreativitas, dan pengambilan risiko yang konstruktif. Dalam suasana seperti ini, pegawai berani mencoba pendekatan baru, melakukan eksperimen, dan mengembangkan pembelajaran eksploratif maupun eksploitasi pengetahuan yang lebih matang. Hal tersebut merupakan elemen penting dalam keseluruhan proses *organizational innovation*, yang menuntut kemampuan organisasi untuk tidak terbatas pada penciptaan gagasan baru, melainkan juga mengembangkannya serta menerapkannya secara berkelanjutan.

Organizational climate yang mendukung pembelajaran juga berkaitan erat dengan peningkatan kualitas seluruh aspek inovasi, mulai dari penemuan, pengembangan, hingga implementasi ide baru (Garud et al., 2013). Ketika organisasi menyediakan mekanisme, struktur, dan nilai-nilai yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, proses inovasi menjadi lebih terarah dan terintegrasi. Pada akhirnya, iklim yang positif tidak hanya mendorong perilaku inovatif, tetapi juga meningkatkan efektivitas implementasi inovasi tersebut. Tan et al. (2014) menegaskan bahwa ketika pegawai merasa nyaman dan didukung dalam lingkungan kerja mereka, potensi kreativitas dan perilaku inovatif akan muncul secara natural. Oleh karena itu, menciptakan *organizational climate* yang mendukung inovasi bukan sekadar alternatif, tetapi merupakan kebutuhan strategis bagi organisasi untuk mencapai tingkat *organizational innovation* yang optimal.

3. *Knowledge sharing terhadap organizational innovation*

Knowledge sharing merupakan faktor fundamental dalam mendorong *organizational innovation*, terutama dalam konteks ekonomi berbasis pengetahuan. Pengetahuan kini menjadi sumber keunggulan kompetitif utama organisasi (AL-Kurdi et al., 2018; Nielson & Cappelen, 2014). Ketika pengetahuan didistribusikan secara efektif, organisasi mampu mengembangkan pemahaman kolektif yang lebih kuat serta meningkatkan kapasitas adaptasi dan inovasinya. Pada tingkat individu, Hu et al. (2009) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memungkinkan pegawai untuk memperluas wawasan dan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah, sehingga mendorong munculnya ide-ide baru yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Selain itu, *knowledge sharing* juga berkontribusi pada peningkatan kualitas proses inovasi melalui dukungan organisasi yang memadai. *Knowledge sharing* memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi produk dan proses, terutama ketika organisasi menyediakan sistem yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan (Le & Lei, 2025). M. Kang dan Lee (2017) menambahkan bahwa ketika pegawai mengubah pengetahuan ke dalam format yang mudah

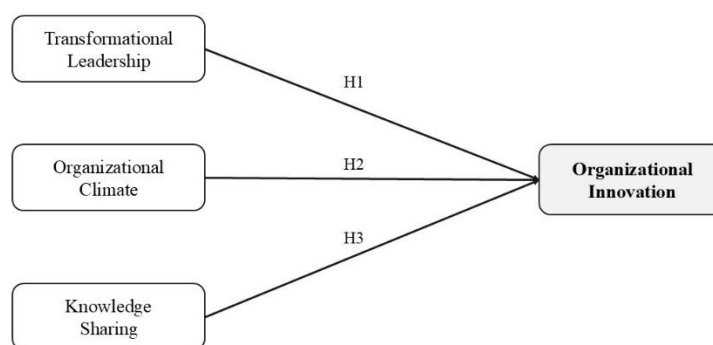
dicerna oleh orang lain, hal tersebut tidak hanya membantu penerima pengetahuan, tetapi juga meningkatkan kapasitas kognitif pemberi pengetahuan untuk menghasilkan ide baru, yang menjadi dasar terjadinya inovasi

Dalam konteks sosial organisasi, *knowledge sharing* berperan besar dalam membangun komunikasi yang efektif dan kepercayaan timbal balik. Ketika pegawai saling bertukar pengalaman, hubungan interpersonal menjadi semakin kuat dan tumbuh rasa percaya yang mendorong keberanian untuk mengambil risiko dalam mencoba pendekatan baru (Aldabbas et al., 2020). Penelitian terkait manajemen pengetahuan juga menunjukkan hasil serupa, bahwa manajemen pengetahuan meningkatkan kemampuan *knowledge sharing* serta kreativitas pegawai (Kuo et al., 2014; Perez-arostegui et al., 2012), sementara Lu et al. (2012) menyatakan bahwa *knowledge sharing* merupakan strategi pembelajaran utama yang secara langsung meningkatkan kemampuan inovatif.

Dimensi organisasi lainnya turut memperkuat hubungan antara *knowledge sharing* dan *organizational innovation*. Otonomi dan akses terhadap informasi khusus mampu mendorong perilaku inovatif (Krause, 2007). Demikian pula dengan tingkat pendidikan dan pengetahuan pegawai mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mengembangkan inovasi (Akram et al., 2020; Raykov, 2014). Integrasi lintas fungsi, seperti dijelaskan Calantone et al. (2002), memungkinkan pegawai mengembangkan keterampilan baru dan *knowledge sharing* yang berkontribusi pada inovasi produk di masa depan. Bahkan, tugas non-rutin yang menantang dapat merangsang pembelajaran mendalam dan pertumbuhan pribadi, sehingga mendorong munculnya ide-ide inovatif yang bernilai bagi organisasi (Huhtala & Parzefall, 2007).

Conceptual Framework

Mengacu pada rumusan masalah, tinjauan teori, serta temuan riset-riset terdahulu yang telah dibahas sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa elemen-elemen yang memengaruhi *organizational innovation* di Sektor Pemerintahan Indonesia mencakup tiga variabel utama, yaitu *transformational leadership*, *organizational climate*, dan *knowledge sharing*. Ketiga variabel tersebut dipilih karena secara teoritis dan empiris terbukti memiliki peran signifikan dalam mendorong proses inovasi dalam organisasi, khususnya pada sektor publik yang saat ini sedang menghadapi tuntutan peningkatan kualitas layanan dan transformasi birokrasi.



Sumber: Gambar Riset
Gambar 1. Kerangka Konseptual

Secara konseptual, **Gambar 1** menggambarkan framework dalam penelitian ini bahwa *Transformational leadership*, *Organizational climate*, dan *Knowledge sharing* berperan sebagai variabel eksogen yang memengaruhi *Organizational innovation* sebagai variabel endogen. *Transformational leadership* memengaruhi inovasi melalui kemampuan pemimpin

menginspirasi, memotivasi, dan menciptakan visi perubahan. *Organizational climate* berperan dalam menyediakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, mendukung pembelajaran, dan mendorong kreativitas. Sementara itu, *knowledge sharing* menjadi fondasi pembelajaran organisasi, penciptaan ide baru, dan penyebaran pengetahuan yang relevan bagi inovasi.

Dengan demikian, kerangka berpikir (conceptual framework) dalam artikel ini menggambarkan bahwa:

- (1) *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *Organizational innovation*;
- (2) *Organizational climate* berpengaruh terhadap *Organizational innovation*; dan
- (3) *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap *Organizational innovation*.

Selain ketiga variabel utama tersebut, berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa *organizational innovation* di sektor publik juga dapat dipengaruhi oleh elemen-elemen lain, misalnya keterikatan organisasi, kapabilitas teknologi, komunikasi internal, dan motivasi individu. Namun, dalam tinjauan literatur ini, pembahasan difokuskan pada tiga variabel utama yang paling relevan dan memiliki dukungan empiris kuat dalam konteks sumber daya manusia dan organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan teori, riset terdahulu, serta pembahasan dalam artikel tinjauan literatur ini, dapat ditarik benang merah bahwa ada tiga variabel kunci yang memengaruhi *organizational innovation* di sektor pemerintahan Indonesia, yaitu *transformational leadership*, *organizational climate*, dan *knowledge sharing*:

1. *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational innovation*. Literatur menggarisbawahi bahwa pemimpin transformasional memegang peranan krusial dalam memacu visi perubahan, memberi inspirasi, memfasilitasi kolaborasi, serta membangun kepercayaan pegawai untuk berani bereksperimen dan berinovasi. Berbagai studi menegaskan bahwa *transformational leadership* membantu menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas, penerimaan perubahan, serta perilaku inovatif dalam organisasi.
2. *Organizational climate* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational innovation*. *Organizational climate* yang positif, khususnya yang aman secara psikologis dan mendukung pembelajaran, mendorong pertukaran informasi, kreativitas, pengambilan risiko, dan penciptaan ide baru. Studi-studi terdahulu menekankan bahwa iklim yang terbuka dan suportif memperkuat proses inovasi mulai dari penemuan hingga implementasi.
3. *Knowledge sharing* berpengaruh kuat terhadap *organizational innovation*. Aktivitas *knowledge sharing* memungkinkan organisasi memperluas kompetensi kolektif, meningkatkan kemampuan pemecahan masalah, serta mempercepat penciptaan inovasi. Sejumlah penelitian terdahulu menegaskan bahwa *knowledge sharing* berperan sebagai mekanisme penting dalam mendorong inovasi produk, proses, maupun layanan terutama dalam konteks organisasi publik yang menghadapi tuntutan perubahan.

Secara keseluruhan, artikel ini mengonfirmasi bahwa ketiga faktor tersebut saling melengkapi dan membentuk fondasi strategis dalam memperkuat *organizational innovation* di sektor pemerintahan Indonesia.

Saran

1. Pemerintah perlu meningkatkan kualitas *transformational leadership* di seluruh level birokrasi, terutama melalui pelatihan kepemimpinan visioner, coaching, dan penguatan kemampuan manajerial yang mendukung inovasi.

2. Organisasi publik perlu membangun *organizational climate* yang aman secara psikologis, mendorong komunikasi terbuka, memfasilitasi pembelajaran, dan meminimalkan budaya takut salah agar kreativitas pegawai dapat berkembang.
3. Penguatan *knowledge sharing* harus menjadi kebijakan strategis, misalnya melalui forum kolaboratif, digital knowledge platforms, mentoring lintas unit, serta penghargaan untuk inovasi berbasis pengetahuan.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, disarankan agar penelitian selanjutnya mengembangkan model yang memasukkan faktor-faktor lain yang juga berpotensi memengaruhi *organizational innovation* di sektor publik, seperti digital readiness, organizational learning, employee engagement, kompetensi SDM, maupun dukungan teknologi. Hal ini penting untuk menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai determinan inovasi pada organisasi pemerintahan.

REFERENSI

- Acosta-prado, J. C. (2020). Relationship between *Organizational climate* and Innovation Capability in New Technology-Based Firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(28), 1–16. <https://doi.org/10.3390/joitmc6020028>
- Afsar, B., & Umrani, W. (2019). Does thriving and trust in the leader explain the link between *transformational leadership* and innovative work behaviour? A cross-sectional survey. *Journal of Research in Nursing*, 25(1), 37–51. <https://doi.org/10.1177/1744987119880583>
- 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), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Akram, T., Lei, S., Heider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Al-husseini, S., & Elbeltagi, I. (2014). Iraq ' s public and private higher Studies in Higher Education *Transformational leadership* and innovation : a comparison study between Iraq ' s public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 41(1), 159–181. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.927848>
- AL-Kurdi, O. F., El-haddadeh, R., & Eldabi, T. (2018). Knowledge Sharing in Higher Education Institutions : A Systematic Review. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 226–246. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2017-0129>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2020). The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship Between Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 25(2), 1–31. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500146>
- Andersson, M., Moen, O., & Olaf, P. (2020). Journal of Engineering and The *organizational climate* for psychological safety : Associations with SMEs ' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101554>
- Anwar, J., & Abadi, F. (2023). *Transformational leadership*, Knowledge Sharing, and Innovation Capability: Improving The Performance of MSME Organizations in East Nusa Tenggara Province. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 6(3), 1894–1920. <https://doi.org/10.31538/ijse.v6i3.3423> TY - JOUR AU - Calantone, Roger AU - Cavusgil, S. AU - Zhao, Yushan PY - 2002/09/01 SP - 515 EP - 524 T1 - Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance VL - 31 DO - 10.1016/S0019-8501(01)00203-6 JO - Industrial Marketing Management ER - TY - JOUR AU - Calantone, Roger AU - Cavusgil, S. AU - Zhao, Yushan PY -

- 2002/09/01 SP - 515 EP - 524 T1 - Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance VL - 31 DO - 10.1016/S0019-8501(01)
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Arif, S., & Akram, A. (2018). *Transformational leadership* and Organizational Performance The Mediating Role of *Organizational innovation*. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 59–75. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1306335>
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, p ... Markus Baer; Michael Frese. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Ballot, G., Fakhfakh, F., Galia, F., & Salter, A. (2015). The fateful triangle: Complementarities in performance between product, process and *organizational innovation* in France and the UK &. *Research Policy*, 44(1), 217–232. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.07.003>
- Berisha, G., Mahmutaj, L. R., Kallmuenzer, A., Valeri, M., Jean, U., Lyon, M., & Azevedo, A. (2025). *Organizational climate* for entrepreneurial intentions: the mediating role of innovative work behavior. *European Business Review*, 37(5), 773–793. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2024-0354>
- Borins, S. (2006). The Challenge of Innovating in Government Innovation Series. In *Innovation Series* (Second Edi). IBM Global Business Services.
- Campbell, J. (2018). Efficiency, Incentives, and *Transformational leadership*: Understanding Collaboration Preferences in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 41, 1–23. <https://doi.org/10.1080/15309576.2017.1403332>
- Cataltepe, V., Kamasak, R., Bulutlar, F., & Alkan, D. P. (2010). Dynamic and marketing capabilities as determinants of firm performance: evidence from automotive industry. *European Business Review*, 22(3), 360–317. <https://doi.org/10.1108/09555341011040994>
- Chen, C.-J., Huang, J.-W., & Hsiao, Y.-C. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of *organizational climate* and structure. *International Journal of Manpower*, 31, 848–870. <https://doi.org/10.1108/01437721011088548>
- Cheung, M., & Wong, C.-S. (2011). *Transformational leadership*, leader support, and employee creativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 32, 656–672. <https://doi.org/10.1108/01437731111169988>
- Cuevas-vargas, H., Lozano-garcía, J. J., & Morales-garcía, R. (2023). ScienceDirect *Transformational leadership* and innovation to boost business performance: The case of small Mexican firms. *Procedia Computer Science*, 221, 1139–1146. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.08.099>
- Damanpour, F. (1991). *Organizational innovation*: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.5465/256406>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2014). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, July 2009. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- Demirarslan, E. I., Yalap, O., & Dag, M. (2025). Exploring innovation in healthcare: the mediating role of safety perception between *organizational climate* and innovative work behavior. *Safety Science*, 191, 1–10.
- Demircioglu, M. A. (2016). *Organizational innovation* (pp. 1–5). https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3017-1
- Dzenopoljac, V., Dzenopoljac, A., Ognjanovic, J., Kraus, S., & Puumalainen, K. (2025). From

- sharing to shaping : Role of knowledge quality and ambidexterity in SME innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(6), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100838>
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for Learning from Failure. *Harvard Business Review*, 89(4). <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=40142>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety : The History , Renaissance , and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., & Brettel, M. (2014). Top Management's Transformational Leader Behaviors and Innovation Orientation: A Cross-Cultural Perspective in Eight Countries. *Journal of International Management*, 20(2), 124–136. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.04.003>
- Eurostat, & OECD. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. In *OECD/Eurostat Manual* (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304609-en> ER
- Frese, M., Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship : Ambidextrous Leadership Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship : Ambidextrous leadership ☆. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Garud, R., Tuertscher, P., & Ven, A. H. Van De. (2013). Perspectives on Innovation Processes. *Academy of Management*, 7(1), 775–819. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.791066>
- Harsono, T. W., Hidayat, K., & Iqbal, M. (2025). Exploring the effect of *transformational leadership* and knowledge management in enhancing innovative performance : a mediating. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 36(1), 227–250. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2024-0125>
- Holloway, J. B. (2012). Leadership Behavior and *Organizational climate*: An Empirical Study in a Non-Profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9–35.
- Hu, M.-L., Horng, J.-S., & Sun, Y.-H. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.009>
- Huhtala, H., & Parzefall, M. (2007). A Review of Employee Well-Being and Innovativeness : An Opportunity. *Creativ*, 16(3), 299–306. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00442.x>
- Huynh, H. T. N., Nguyen, N. T. T., & Vo, N. N. Y. (2024). The influence of knowledge management , green *transformational leadership* , green organizational culture on green innovation and sustainable performance : The case of Vietnam. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100436>
- Jun, K., & Lee, J. (2023). *Transformational leadership* and Followers ' Innovative Behavior : Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Sciences*, 13, 1–19. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Kang, J. H., Matusik, J., Kim, T.-Y., & Phillips, J. (2016). Interactive effects of multiple *organizational climates* on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation. *Journal of Business Venturing*, 31, 628–642. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.08.002>
- Kang, M., & Lee, M.-J. (2017). Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29, 219–232. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1211265>

- Kardina, M., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi Budaya Organisasi Publik Untuk Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Inovasi Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(2), 626–634. <https://doi.org/10.58578/alldas.v3i2.2881>
- Karimi, S., Malek, F. A., & Farani, A. Y. (2023). The Role of *Transformational leadership* in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability*, 15, 1–21. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Krause, T. H. (2007). Leadership: The Effective Safety Leader: Personality, Values & Emotional Commitment. In *EHS Today*. <https://www.ehstoday.com/safety/article/21907060/leadership-the-effective-safety-leader-personality-values-emotional-commitment>
- Kumar, J., Rani, V., Rani, M., & Rani, G. (2025). Nexus between intellectual capital and innovation performance: the mediating role of firm's attractiveness and knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(5), 1349–1366. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2023-0145>
- Kuo, Y., Kuo, T.-H., & Ho, L.-A. (2014). Enabling innovative ability: Knowledge sharing as a mediator. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 696–710. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0434>
- LAN RI. (2018). *Laporan akhir program prioritas nasional*.
- Le, P. B., & Lei, H. (2025). Determinants of innovation capability: the roles of *transformational leadership*, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(17), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Li, Y., Song, Y., Wang, J., & Li, C. (2019). Intellectual Capital, Knowledge Sharing, and Innovation Performance: Evidence from the Chinese Construction Industry. *Sustainability*, 11, 1–20. <https://doi.org/10.3390/su11092713w>
- Liu, Z., Jiang, Y., Yao, Z., Liu, X., Zhao, L., & Zhang, X. (2021). Congruence in career calling and employees' innovation performance: work passion as a mediator. *Chinese Management Studies*, 15(2), 363–381. <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2019-0427>
- Lu, L., Lin, X., & Leung, K. (2012). Goal Orientation and Innovative Performance: The Mediating Roles of Knowledge Sharing and Perceived Autonomy. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 180–197. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01018.x>
- Maggara, T. S., & Syamsir. (2024). Inovasi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Pemerintah: Membangun Birokrasi yang Responsif dan Adaptif di Era Kontemporer. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7, 6245–6251.
- Maqdllyan, R., & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector *organizational innovation*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100042>
- Mcmurray, A. M., Henly, D., Chaboyer, W., Lizzio, A., & Teml, M. (2012). Leadership succession management in a university health faculty. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(4), 365–376 *Transformational leadership*, leader support. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2012.689198>
- Mitonga-Monga, J. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5389–5398. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2443>
- Mohammed, A. A., & AL-Abrow, H. (2025). The impact of empowering and *transformational leadership* on organizational performance and innovation: the mediating role of shared leadership and moderating role of organizational culture in the Iraqi healthcare sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3532–3552. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2022-3380>
- Montani, F., Rimini, D., & Angherà, V. (2022). Innovation in times of pandemic: The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between COVID- - induced

- job stress and employee innovation. *R&D Management*, 52(2), 193–205. <https://doi.org/10.1111/radm.12457>
- Moussa, M., McMurray, A., Muenjohn, N., Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). Innovation in public sector organisations. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1475047>
- Nazarian, A., Soares, A., & Lottermoser, B. (2017). Inherited organizational performance? The perceptions of generation Y on the influence of leadership styles. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(8), 1078–1094. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0119>
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does *transformational leadership* influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382–392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Nielson, C., & Cappelen, K. (2014). Exploring the Mechanisms of Knowledge Transfer in University-Industry Collaborations: A Study of Companies, Students and Researchers. *Higher Education Quarterly*, 68(4), 375–393. <https://doi.org/10.1111/hequ.12035>
- Noreña-Chavez, D. (2020). The Mediation Effect of Innovative Behavior on the Relationship Between Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Intention. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(4), 238–252.
- Oladipo, K. S., Jamilah, O., Abudul Daud, S., Jeffrey, L. D., & Salami, D. . (2013). Review of leadership theories and organizational performances. *International Business Management*, 7(1), 50–54. <https://doi.org/10.3923/rjasci.2014.60.65>
- Perez-arostegui, N., Benitez-amado, J., & Tamayo-torres, J. (2012). Information technology-enabled quality performance : an exploratory study. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 502–518. <https://doi.org/10.1108/02635571211210095>
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among *Transformational leadership*, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision*, 19(3), 227–235. <https://doi.org/10.1177/0972262915597089>
- Pribadi, U., Iqbal, M., & Aisyah, M. S. (2022). Factors Affecting the Innovative Behavior of Government. *Journal of Local Government Issues (LOGOS)*, 5(2), 97–113.
- Rafique, M. A., Hou, Y., Adnan, M., Chudhery, Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and *transformational leadership* on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
- Raykov, M. (2014). Employer Support for Innovative Work and Employees' Job Satisfaction and Job-Related Stress. *Journal of Occupational Health*, 56, 244–251. <https://doi.org/10.1539/joh.12-0192-OA>
- Rodrigues, A. de O., & Ferreira, M. C. (2015). The Impact of Transactional and *Transformational leadership* Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF*, 20(3), 493–504. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200311>
- Saif, N., Guan, G., Goh, G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Influence of *transformational leadership* on innovative work behavior and task performance of individuals : The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10(11), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280>
- Sarfo, P. A., Zhang, J., Wauk, G., Nyantakyi, G., Amankwah, O., & Lassey, F. A. (2025). Exploring the mediation role of innovation in the nexus between knowledge – sharing and firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 40(8), 1736–1757. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2023-0409>
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2011). *Organizational climate* research: Achievements and the road ahead. In *The handbook of organizational culture and climate* (pp. 29–49). <https://doi.org/10.4135/9781483307961.n3>

- Shan, H., Bai, D., Li, Y., Shi, J., & Yang, S. (2023). Supply chain partnership and innovation performance of manufacturing firms: Mediating effect of knowledge sharing and moderating effect of knowledge distance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100431>
- Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Rezaee, S., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance : Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100830>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450–463. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407911>
- Sung, W., & Kim, C. (2021). A Study on the Effect of Change Management on *Organizational innovation* : Focusing on the Mediating Effect of Members ' Innovative Behavior. *Sustainability*, 13, 1–25. <https://doi.org/10.3390/su13042079>
- Surachman, R. (2023). Digitalisasi pengelolaan sdm dalam skenario kontemporer. *Research and Academic Publication Consulting*, 5(3), 47–51.
- Sururi, A. (2019). Inovasi Kebijakan Organisasi Sektor Publik Menuju Terwujudnya Good Public Policy Governance. *Jurnal Good Governance*, 15(1), 85–96.
- Tan, L. C. S., Smyrnios, K. X., & Xiong, L. (2014). What drives learning orientation in fast growth SMEs ? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research Article*, 20(4), 324–350. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-02-2013-0032>
- Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10(1), 79–98. <https://doi.org/10.1177/1742715013509030>
- Truong, B. T. T., Nguyen, P. V., & Vrontis, D. (2024). Enhancing firm performance through innovation : the roles of intellectual capital , government support , knowledge sharing and knowledge management success. *Journal of Intellectual Capital*, 25(1), 188–209. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2023-0181>
- Varadarajan, R. (2017). Innovating for Sustainability: A Framework for Sustainable Innovations and a Model of Sustainable Innovations Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(1), 14–36. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0461-6>
- Wang, P., Rode, J., Shi, K., Luo, Z., & Chen, W. (2013). A Workgroup Climate Perspective on the Relationships Among *Transformational leadership*, Workgroup Diversity, and Employee Creativity. *Group & Organization Management*, 38(3), 334–360. <https://doi.org/10.1177/1059601113488163>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing : A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 20, 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- World Intellectual Property Organization. (2023). *Global Innovation Index 2023: Innovation in the Face of Uncertainty*. WIPO. <https://www.wipo.int/global-innovation-index/>
- Xu, Z., Wang, H., & Suntrayuth, S. (2022). *Organizational climate* , Innovation Orientation , and Innovative Work Behavior : The Mediating Role of Psychological Safety and Intrinsic Motivation. *Hindawi - Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2, 1–10. <https://doi.org/10.1155/2022/9067136>
- Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 10(1), 1–38. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027>
- Yuan, F., & Woodman, R. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53, 323–342. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.49388995>

Zumitzavan, V., Prachumrasee, K., & Pathak, S. (2025). Journal of Open Innovation : Technology , Market , and Complexity *Transformational leadership* cultivating innovation and transparency in local government organisations , Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(3), 100626. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100626>