DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i6><https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Received: 03 September 2026 | Revised: 27 September 2026 | Accepted: 09 Oktober 2026

Peran Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Kelurahan Meruya Selatan

Paijan¹, Agung Hudaya², Syaifudin³, Joko Sugiharjo⁴

¹Universitas Mercubuana, Jakarta, Indonesia, paijan@mercubuana.ac.id

²Universitas Mercubuana, Jakarta, Indonesia, agung24@mercubuana.ac.id

³Universitas Mercubuana, Jakarta, Indonesia, syaifuddin113@gmail.com

⁴Universitas Mercubuana, Jakarta, Indonesia, raden.jokosugiharjo@gmail.com

Corresponding Author: paijan@mercubuana.ac.id¹

Abstract: Innovative work behavior is an important factor in improving organizational effectiveness and the quality of public services, particularly amid increasingly dynamic workplace environments and changing societal needs. This study aims to examine the effects of transformational leadership and organizational justice on innovative work behavior, with work engagement serving as a mediating variable. This research employed a quantitative approach using a survey method. Data were collected through questionnaires from 110 employees or professionals who had worked for a minimum of six months. Respondents were selected using purposive sampling, and the data were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on work engagement ($\beta = 0.590$; $p = 0.000$) and innovative work behavior ($\beta = 0.398$; $p = 0.006$). Organizational justice also has a positive and significant effect on work engagement ($\beta = 0.603$; $p = 0.000$) and innovative work behavior ($\beta = 0.148$; $p = 0.045$). Furthermore, work engagement has a positive and significant effect on innovative work behavior ($\beta = 0.278$; $p = 0.002$). The mediation analysis demonstrates that work engagement mediates the effect of transformational leadership on innovative work behavior ($\beta = 0.164$; $p = 0.022$) and the effect of organizational justice on innovative work behavior ($\beta = 0.111$; $p = 0.024$). These findings indicate that transformational leadership and organizational justice not only directly encourage innovative work behavior but also indirectly influence it by enhancing employees' engagement with their work. Therefore, strengthening transformational leadership, implementing organizational justice, and fostering work engagement are essential for creating a work environment that supports innovative behavior.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Justice, Work Engagement, Innovative Work Behavior, SEM-PLS

Abstrak: Perilaku kerja inovatif merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik, khususnya di tengah tuntutan perubahan lingkungan kerja dan kebutuhan masyarakat yang semakin dinamis. Penelitian ini bertujuan

untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan *organizational justice* terhadap *innovative work behavior* dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 110 karyawan atau profesional yang telah bekerja minimal enam bulan. Pemilihan responden dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, sedangkan analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* ($\beta = 0,590$; $p = 0,000$) dan *innovative work behavior* ($\beta = 0,398$; $p = 0,006$). *Organizational justice* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* ($\beta = 0,603$; $p = 0,000$) dan *innovative work behavior* ($\beta = 0,148$; $p = 0,045$). Selanjutnya, *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* ($\beta = 0,278$; $p = 0,002$). Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *work engagement* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior* ($\beta = 0,164$; $p = 0,022$) serta memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *innovative work behavior* ($\beta = 0,111$; $p = 0,024$). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi tidak hanya mendorong perilaku inovatif secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Dengan demikian, penguatan kualitas kepemimpinan, penerapan prinsip keadilan organisasi, dan peningkatan *work engagement* menjadi aspek penting dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung perilaku inovatif.

Kata Kunci: *Transformational Leadership, Organizational Justice, Work Engagement, Innovative Work Behavior, SEM-PLS*

PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan unsur utama dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan yang memiliki tanggung jawab dalam memberikan pelayanan publik pada berbagai sektor, seperti pendidikan, kesehatan, dan administrasi umum. Dalam sistem kepegawaian di Indonesia, PNS berkedudukan sebagai bagian dari Aparatur Sipil Negara (ASN) yang melaksanakan tugas dan fungsi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta memiliki hak dan kewajiban yang telah diatur secara jelas. Di samping itu, terdapat tenaga honorer yang turut bekerja di instansi pemerintah, namun memiliki status kepegawaian yang berbeda dibandingkan dengan PNS. Oleh karena itu, keberadaan PNS menjadi komponen strategis dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 merupakan regulasi yang diterbitkan pemerintah sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas serta profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kebijakan tersebut menekankan pentingnya penerapan sistem penilaian kinerja guna memperkuat produktivitas, efektivitas kerja, dan akuntabilitas aparatur sipil negara. Dalam mendukung implementasinya, pemerintah turut mengembangkan sistem pemantauan ketenagakerjaan nasional yang memungkinkan proses pengawasan dan evaluasi kinerja dilaksanakan secara lebih objektif, terukur, dan transparan. Penerapan regulasi yang jelas dan terstruktur.

Diharapkan dapat mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik sekaligus memastikan bahwa PNS menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar profesional yang telah ditetapkan. Selain itu, dalam konteks reformasi birokrasi di Indonesia, berbagai isu manajemen kepegawaian, seperti pengembangan kompetensi sumber daya manusia serta distribusi pegawai yang belum merata, masih menjadi fokus utama dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien.

Inovasi merupakan faktor strategis yang berperan penting dalam mempertahankan keberlangsungan organisasi sekaligus meningkatkan daya saing di tengah dinamika lingkungan yang terus mengalami perubahan. Organisasi yang memiliki kemampuan untuk merespons berbagai tantangan dan peluang baru secara cepat dan adaptif cenderung mampu membangun keunggulan kompetitif yang lebih kuat dibandingkan organisasi lainnya. Selain itu, kemampuan berinovasi juga menjadi indikator penting dalam mendukung efektivitas organisasi dalam menghadapi perkembangan teknologi, perubahan kebutuhan masyarakat, serta persaingan yang semakin kompleks. Keberhasilan inovasi dalam organisasi sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan organisasi dalam mendorong serta memfasilitasi perilaku inovatif karyawan di lingkungan kerja. Salah satu strategi yang dinilai efektif dalam membangun organisasi yang inovatif adalah melalui pengembangan budaya kerja yang menekankan pentingnya keadilan organisasi di antara para karyawan. Penerapan budaya kerja yang adil dapat menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan individu dalam proses inovasi. Ketika karyawan berpartisipasi secara aktif dalam menghasilkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru, hal tersebut tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja, tetapi juga mampu menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi organisasi dalam jangka panjang.

Perilaku inovatif karyawan memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan mutu prosedur operasional, mengoptimalkan kinerja, serta menyempurnakan layanan yang disampaikan kepada pelanggan maupun masyarakat. Oleh sebab itu, organisasi yang ingin bertumbuh perlu menerapkan kepemimpinan transformasional yang mendorong eksplorasi gagasan baru, memperkuat kolaborasi antarindividu, serta memastikan implementasi inovasi berlangsung secara berkesinambungan. Selain itu, inovasi tidak hanya memengaruhi peningkatan efektivitas organisasi, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan dan pengembangan organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian, organisasi yang ingin tetap eksis dalam persaingan global perlu secara konsisten mendorong inovasi pada seluruh level, baik dalam aspek strategi, proses operasional, maupun pengelolaan sumber daya manusia.

Pegawai pemerintah memegang peranan strategis dalam mendorong kemajuan organisasi serta meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Kompetensi dan kapasitas yang dimiliki aparatur akan sangat memengaruhi arah dan mutu tata kelola pemerintahan di masa mendatang. Salah satu elemen kunci yang mampu menghasilkan perubahan positif dalam sistem pemerintahan Pegawai pemerintah memiliki peranan yang strategis dalam mendukung kemajuan organisasi serta meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik. Kompetensi dan kapasitas yang dimiliki oleh aparatur pemerintah menjadi faktor penting yang memengaruhi arah perkembangan serta kualitas tata kelola pemerintahan di masa mendatang. Salah satu aspek yang dinilai mampu mendorong terciptanya perubahan positif dalam sistem pemerintahan adalah perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif mencakup kemampuan individu dalam menghasilkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan gagasan-gagasan baru yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, baik pada tingkat individu, kelompok, maupun organisasi secara keseluruhan.

Saat ini, banyak aparatur pemerintah di sektor pelayanan publik masih dihadapkan pada kendala dalam membangun kolaborasi dan sinergi antarinstansi. Potensi inovasi yang ada belum dimaksimalkan sebagai kekuatan strategis untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih efektif. Padahal, penerapan inovasi di sektor publik berperan penting dalam mempercepat reformasi birokrasi, meningkatkan mutu layanan, serta membentuk pola kerja yang lebih adaptif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih efektif, diperlukan kolaborasi yang kuat antarberbagai unsur di sektor publik. Penerapan inovasi secara terintegrasi dalam sistem birokrasi dapat mendorong terciptanya pelayanan publik yang lebih efisien, transparan, serta berfokus pada kepuasan

masyarakat. Di samping itu, implementasi model pelayanan publik yang inovatif tidak hanya memberikan dampak positif bagi tata kelola pemerintahan, tetapi juga dapat menjadi rujukan bagi sektor lain dalam menerapkan prinsip efisiensi dan efektivitas operasional. Oleh karena itu, penguatan budaya inovasi di kalangan aparatur pemerintah merupakan langkah strategis untuk mewujudkan pemerintahan yang lebih modern serta adaptif terhadap dinamika perkembangan zaman. Inovasi menjadi elemen kunci dalam memperkuat daya saing serta meningkatkan efektivitas organisasi di era modern. Organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi umumnya memiliki keunggulan kompetitif yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang tidak fleksibel. Salah satu faktor penting dalam membangun organisasi yang inovatif adalah perilaku kerja inovatif karyawan (*Innovative Work Behavior / IWB*), yang meliputi proses menghasilkan, mengembangkan, serta mengimplementasikan gagasan baru dalam konteks pekerjaan.

Pegawai pemerintah sebagai unsur aparatur negara memegang peranan strategis dalam menyediakan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Namun demikian, praktik inovasi di lingkungan pemerintahan masih sering menghadapi berbagai kendala, seperti struktur birokrasi yang rigid, lemahnya koordinasi antarinstansi, serta minimnya dukungan terhadap gagasan kreatif. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa inovasi belum sepenuhnya terinternalisasi sebagai budaya kerja di sektor publik. Oleh sebab itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mampu mendorong munculnya perilaku kerja inovatif di kalangan pegawai pemerintah. Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan melalui mekanisme mediasi yang melibatkan variabel pada tingkat individu maupun organisasi. Di samping itu, keadilan organisasi merupakan salah satu faktor yang berpotensi memengaruhi tingkat motivasi individu dalam memberikan kontribusi inovatif. Namun demikian, hasil penelitian mengenai keterkaitan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja inovatif masih menunjukkan temuan yang beragam dan belum sepenuhnya konsisten. Di samping itu, keadilan organisasi merupakan salah satu faktor yang berpotensi memengaruhi tingkat motivasi individu dalam memberikan kontribusi inovatif. Namun demikian, hasil penelitian mengenai keterkaitan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja inovatif masih menunjukkan temuan yang beragam dan belum sepenuhnya konsisten.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pegawai pemerintah. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong inovasi dalam lingkungan kerja pemerintahan, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif bagi para pengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan efektivitas serta mutu pelayanan publik melalui penguatan budaya inovasi di sektor pemerintahan.

Walaupun urgensi inovasi di sektor publik semakin mendapat perhatian, kajian yang secara menyeluruh menelaah perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior / IWB*) pegawai negeri sipil di Indonesia masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks birokrasi daerah yang kompleks dan menghadapi berbagai kendala struktural. Sejumlah penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa *transformational leadership* dan *organizational justice* berpengaruh terhadap peningkatan IWB, namun hasil-hasil tersebut masih bersifat terpisah dan belum mengintegrasikan kedua variabel dalam satu model komprehensif yang merepresentasikan realitas birokrasi Indonesia. Di samping itu, *work engagement* sebagai variabel psikologis yang menggambarkan keterlibatan emosional dan kognitif pegawai dalam pekerjaan kerap belum diposisikan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan maupun keadilan organisasi dengan perilaku inovatif. Padahal, tingkat *engagement* yang tinggi diyakini mampu memperkuat relasi tersebut sekaligus menjadi pendorong utama terbentuknya budaya kerja yang inovatif.

Kesenjangan tersebut mengindikasikan perlunya penelitian yang menggabungkan keempat variabel secara komprehensif dalam satu kerangka analisis guna menjelaskan bagaimana transformational leadership dan organizational justice memengaruhi innovative work behavior melalui peran mediasi work engagement, terutama dalam konteks pemerintahan daerah. Oleh karena itu, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian manajemen publik sekaligus rekomendasi praktis dalam upaya meningkatkan efektivitas dan daya saing birokrasi melalui penguatan perilaku kerja inovatif pegawai.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan deskriptif dan kuantitatif. Pendekatan deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai suatu populasi atau fenomena dengan menjelaskan profil, karakteristik, serta aspek-aspek relevan dari variabel yang diteliti, baik yang berkaitan dengan individu, organisasi, industri, maupun entitas lainnya. Sementara itu, gambaran populasi atau fenomena tersebut dianalisis melalui pendekatan kuantitatif, yaitu dengan mengukur perilaku, opini, atau sikap sebagai respons terhadap pertanyaan yang berkaitan dengan seberapa besar, seberapa sering, kapan, atau siapa.

Hasil kajian digunakan untuk menyusun model awal dan sekaligus sebagai dasar dalam menyusun kuesioner untuk memperoleh data kuantitatif sebagai analisis data metode SEM. Penyebaran kuesioner dilakukan untuk mendapatkan data primer hasil pengisian kuesioner. Data primer hasil penyebaran kuesioner selanjutnya diolah menggunakan metode SEM-PLS dengan software PLS.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah karyawan atau profesional yang bekerja di Jakarta, dimana jenis penelitian memiliki karakteristik yang belum dideskripsikan secara pasti. Sehingga menggunakan asumsi bahwa untuk menentukan jumlah sampel dengan menggunakan SEM-PLS membutuhkan minimal 5 kali dari jumlah indikator formatif/reflektif pembentuk konstruk (49). Penelitian ini menggunakan 18 indikator yang dikali dengan 6 maka didapatkan sampel sebanyak 108 yang buatkan menjadi 110 sampel. Penentuan sampel menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan responden secara sengaja berdasarkan kemampuannya untuk menjelaskan tema, konsep, atau fenomena tertentu. Kriteria sampel adalah karyawan atau profesional yang sedang bekerja minimal telah bekerja selama 6 bulan. Pengumpulan data primer menggunakan google form (kuesioner), peneliti akan mengajukan pernyataan kontrol untuk mendapatkan sampel penelitian yang layak dan sesuai dengan kriteria sampel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian outer model

Hasil Uji Validitas Konvergen. Pengujian Convergent Validity model dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk yang dihitung dengan PLS. Indikator individual dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,70. Namun pada penelitian pengembangan skala, faktor loading 0,60 sampai 0,70 masih dapat diterima. Dengan melihat hasil output korelasi antara indikator dengan konstraknya seperti terlihat pada tabel dan gambar struktur di bawah ini.

Tabel 1. Construct Validity

Confirmatory Factor Analyze			
Construct	Loading factor (>0,5)	Construct Reliability (>0,7)	AVE
TL 1	0.886	0.965	0.695

TL 2	0.786		
TL 3	0.868		
TL 4	0.803		
TL 5	0.896		
TL 6	0.854		
TL 7	0.845		
TL 8	0.706		
TL 9	0.927		
TL 10	0.860		
TL 11	0.840		
TL 12	0.700		
OJ1	0.722	0.927	0.589
OJ2	0.771		
OJ3	0.788		
OJ4	0.706		
OJ5	0.847		
OJ6	0.884		
OJ7	0.807		
OJ8	0.512		
OJ9	0.807		
WE1	0.526	0.958	0.721
WE2	0.782		
WE3	0.822		
WE4	0.853		
WE5	0.930		
WE6	0.930		
WE7	0.891		
WE8	0.877		
WE9	0.951		
IB1	0.939	0.966	0.782
IB2	0.968		
IB3	0.869		
IB4	0.919		
IB5	0.885		
IB6	0.932		
IB7	0.823		
IB8	0.885		

Berdasarkan hasil tabel, diperlihatkan bahwa semua faktor outer loading memiliki nilai yang lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran ini memenuhi persyaratan validitas konvergen. Validitas konvergen mengacu pada sejauh mana skor indikator reflektif berkorelasi dengan skor variabel laten yang diukur. Faktor loading yang lebih besar dari 0,5 menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan mempengaruhi variabel laten yang diukur.

Dalam penelitian ini, terdapat 5 konstruk dengan jumlah indikator antara 3 hingga 10 indikator. Skala penilaian yang digunakan berkisar antara 1 hingga 5. Mengacu pada kriteria yang dijelaskan oleh Sugiyono (2006), koefisien korelasi sebesar 0,3 atau lebih dianggap sebagai indikator yang valid. Dalam konteks ini, dengan mempertimbangkan faktor loading di atas 0,5, dapat disimpulkan bahwa konstruk-konstruk yang memiliki faktor loading dominan memenuhi persyaratan validitas konvergen yang baik.

Berdasarkan analisis faktor loading, dapat dikonfirmasi bahwa pengukuran ini memiliki validitas konvergen yang memadai. Namun, penting untuk memperhatikan bahwa validitas konvergen hanyalah salah satu aspek yang perlu dievaluasi dalam pengembangan skala pengukuran. Validitas diskriminan dan reliabilitas komposit juga perlu diperiksa untuk memastikan kualitas dan keandalan pengukuran secara menyeluruh. Uji validitas juga

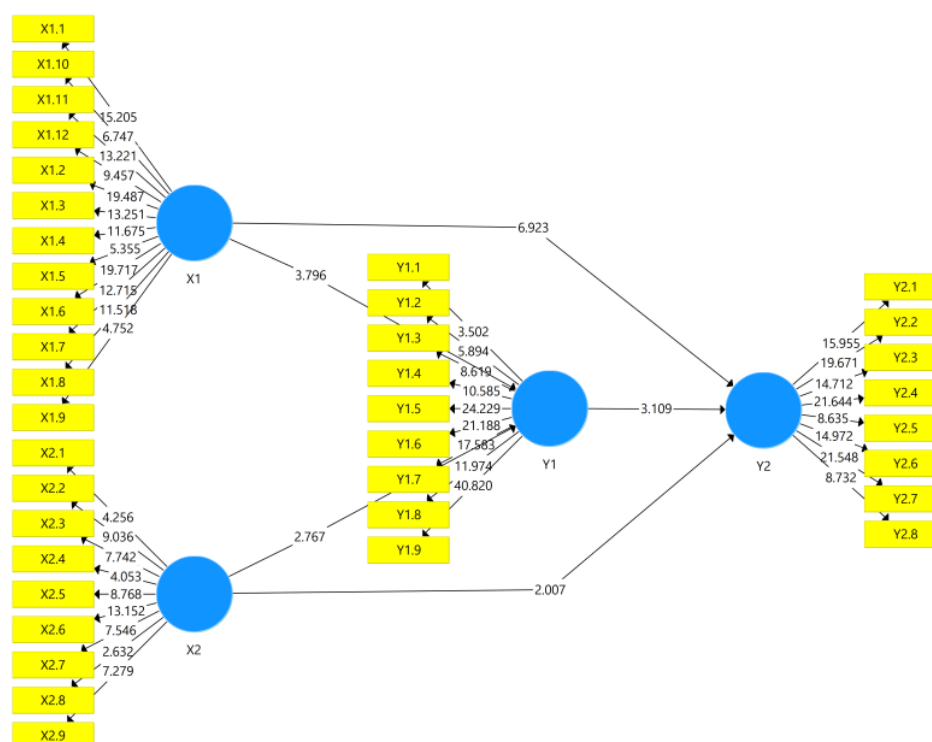
dilakukan dengan metode pengujian membandingkan nilai akar square root of average variance extracted (AVE) pada setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya yang terdapat dalam model.

Composite reliability digunakan untuk mengukur derajat konsistensi internal dari blok indikator yang mengukur suatu konstruk. Nilai composite reliability di atas 0,70 menandakan bahwa indikator-indikator tersebut secara bersama-sama mengindikasikan variabel laten yang sama. Selain itu, pengujian juga melibatkan Cronbach's alpha, yang juga merupakan ukuran reliabilitas internal. Nilai Cronbach's alpha di atas 0,60 dianggap memadai, meskipun tidak merupakan standar absolut.

Pengujian Struktural

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R² untuk variabel dependen dan nilai koefisien path untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistic setiap path. Adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Model Struktural (Inner Model) dan Model Pengukuran (Outer Model) Hasil Bootstrapping

Pengujian outer model

Hasil Uji Validitas Konvergen. Pengujian Convergent Validity model dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk yang dihitung dengan PLS. Indikator individual dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,70. Namun pada penelitian pengembangan skala, faktor loading 0,60 sampai 0,70 masih dapat diterima. Dengan melihat hasil output korelasi antara indikator dengan konstraknya seperti terlihat pada tabel dan gambar struktur di bawah ini.

Berdasarkan hasil tabel, diperlihatkan bahwa semua faktor outer loading memiliki nilai yang lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran ini memenuhi persyaratan validitas konvergen. Validitas konvergen mengacu pada sejauh mana skor indikator reflektif berkorelasi dengan skor variabel laten yang diukur. Faktor loading yang lebih besar dari 0,5

menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan mempengaruhi variabel laten yang diukur.

Dalam penelitian ini, terdapat 5 konstruk dengan jumlah indikator antara 3 hingga 10 indikator. Skala penilaian yang digunakan berkisar antara 1 hingga 5. Mengacu pada kriteria yang dijelaskan oleh Sugiyono (2006), koefisien korelasi sebesar 0,3 atau lebih dianggap sebagai indikator yang valid. Dalam konteks ini, dengan mempertimbangkan faktor loading di atas 0,5, dapat disimpulkan bahwa konstruk-konstruk yang memiliki faktor loading dominan memenuhi persyaratan validitas konvergen yang baik.

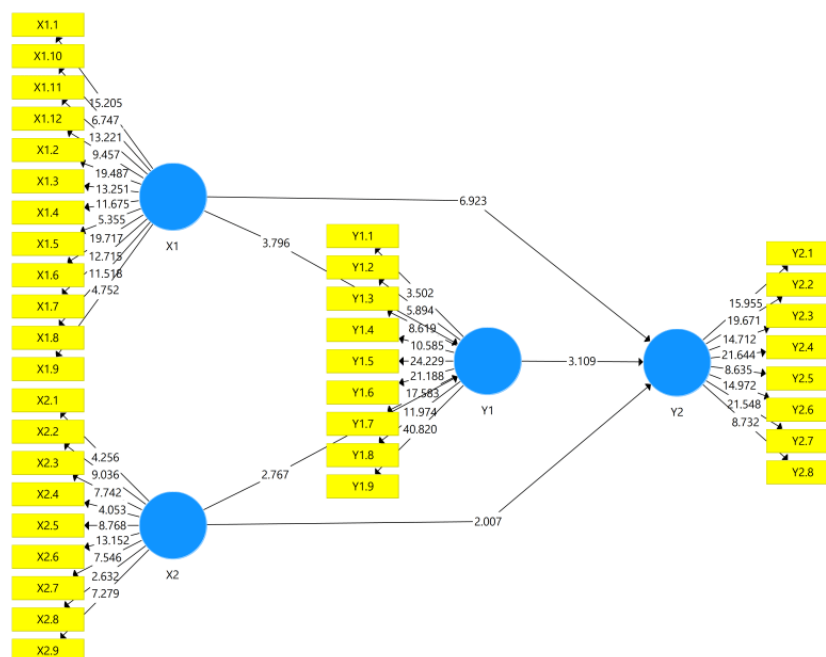
Berdasarkan analisis faktor loading, dapat dikonfirmasi bahwa pengukuran ini memiliki validitas konvergen yang memadai. Namun, penting untuk memperhatikan bahwa validitas konvergen hanyalah salah satu aspek yang perlu dievaluasi dalam pengembangan skala pengukuran. Validitas diskriminan dan reliabilitas komposit juga perlu diperiksa untuk memastikan kualitas dan keandalan pengukuran secara menyeluruh.

Uji validitas juga dilakukan dengan metode pengujian membandingkan nilai akar square root of average variance extracted (AVE) pada setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya yang terdapat dalam model Composite reliability digunakan untuk mengukur derajat konsistensi internal dari blok indikator yang mengukur suatu konstruk. Nilai composite reliability di atas 0,70 menandakan bahwa indikator-indikator tersebut secara bersama-sama mengindikasikan variabel laten yang sama. Selain itu, pengujian juga melibatkan Cronbach's alpha, yang juga merupakan ukuran reliabilitas internal. Nilai Cronbach's alpha di atas 0,60 dianggap memadai, meskipun tidak merupakan standar absolut.

Pengujian Struktural

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R² untuk variabel dependen dan nilai koefisien path untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistic setiap path. Adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber : data 2025

Gambar 2. Tampilan Hasil PLS Bootstrapping

Tabel 2. Hasil Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Work Engagement	0.881	0.872
Innovative work behavior	0.981	0.979

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2025

Nilai R Square Work Engagement sebesar 0.881 menunjukkan bahwa terdapat korelasi ganda antara Transformastional Leadership dan Organizational Justice. Hal ini mengindikasikan bahwa Transformastional Leadership yang diberikan dan Organizational Justice berkontribusi dalam mempengaruhi tingkat Work Engagement. Variabel-variabel ini menjelaskan sekitar 88.1% variasi dalam Work Engagement.

Sementara itu, nilai R Square Innovative Work Behavior sebesar 0.981 menunjukkan adanya korelasi ganda antara Transformastional Leadership, Organizational Justice dan Innovative Work Behavior. Hal ini menunjukkan bahwa Transformastional Leadership, Organizational Justice dan Innovative Work Behavior. Variabel-variabel ini menjelaskan sekitar 98.1 % variasi dalam Innovative work Behavior. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa model pengukuran yang terbentuk adalah Model Persamaan seperti di bawah ini: $Y1 = 0.590X1 + 0.398X2$.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

<i>Variabel</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	<i>Significance Level</i>
Transformational Leadership -> Work Engagement	0.590	3.796	0.000	<0.05
Organizational justice -> Work Engagament	0.603	6.923	0.000	<0.05
Transformational Leadership -> Innovative work behavior	0.398	2.767	0.006	<0.05
Organizational Justice -> Innovative work behavior	0.148	2.007	0.045	<0.05
Work Engagement -> Innovative work behavior	0.278	3.109	0.002	<0.05
Transformational Leadership -> Work Engagement -> Innovative work behavior	0.164	2.302	0.022	<0.05
Organizational justice -> Work Engagment -> Innovative work behavior	0.111	2.263	0.024	<0.05

$$Y2 = 0.603X1 + 0.148X2 + 0.278Y1.$$

Dimana:

$X1$ = Transformational Leadership.

$X2$ = Organizational justice.

$Y1$ = Organizational justice.

$Y2$ = Innovative work behavior.

Pengujian Hipotesis

Tabel di atas memberikan pembuktian hipotesis penelitian atas pengaruh yang diberikan terhadap Organizational Justice dan Transformational Leadership Terhadap Work Engagement dan Innovative Work Behavior.

KESIMPULAN

- Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Transformational Leadership Berpengaruh terhadap Work Engagement dapat terbukti kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari nilai t statistik sebesar 3.796 lebih besar dari nilai t tabel =1,96, serta nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari batasan nilai kritis yang ditentukan yakni 0,05. Dengan demikian dinyatakan bahwa Transformational Leadership berpengaruh dan signifikan terhadap Work Engagement. Penelitian ini sejalan dengan artikel yang dikaji. Kepemimpinan transformasional yang efektif mampu menciptakan budaya kerja yang

mendukung terciptanya disiplin. Pemimpin transformasional yang tegas, adil, dan memberikan teladan yang baik dapat menginspirasi karyawan untuk menjunjung tinggi nilai-nilai seperti tanggung jawab, ketekunan, dan profesionalisme. Selain itu, pendekatan kepemimpinan transformasional yang menekankan pada dukungan serta penghargaan terhadap karyawan mampu mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih tekun dan disiplin. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, akan terbentuk hubungan emosional yang positif dengan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi untuk menerapkan disiplin dalam menjalankan tugas.

- b) Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Organizational Justice Berpengaruh terhadap Work Engagement dapat terbukti kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari nilai t statistik sebesar 6.923 yang lebih besar dari nilai t tabel = 1,96, serta nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari batasan nilai kritis yang ditentukan yakni 0,05. Dengan demikian dinyatakan bahwa Organizational Justice berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Keadilan organisasi yang dimaksud mencakup tiga dimensi utama, yaitu keadilan distributif (pembagian hasil yang adil), keadilan prosedural (proses pengambilan keputusan yang transparan dan konsisten), serta keadilan interaksional (perlakuan yang sopan dan penuh hormat dari atasan). Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil akan memiliki persepsi positif terhadap organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi sikap dan perilaku kerja mereka. Rasa keadilan menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, serta memperkuat komitmen dan semangat kerja. Mereka menjadi lebih antusias, penuh energi, dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaannya.
- c) Hipotesis Ketiga yang menyatakan bahwa Transformational Leadership Berpengaruh terhadap Innovative Work Behavior dapat terbukti kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari nilai t statistik sebesar 2.767 yang lebih kecil dari nilai t tabel = 1,96, serta nilai probabilitas sebesar 0,006 yang lebih kecil dari batasan nilai kritis yang ditentukan yakni 0,05. Dengan demikian dinyatakan bahwa Transformational Leadership berpengaruh dan signifikan terhadap Innovative Work Behavior. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Innovative Work Behavior karyawan. Artinya, semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja yang inovatif. Perilaku ini mencakup kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, mencari solusi kreatif atas permasalahan kerja, serta mengimplementasikan perubahan yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Kepemimpinan transformasional yang terdiri dari dimensi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration, mampu mendorong karyawan untuk keluar dari zona nyaman dan berani bereksperimen. Pemimpin yang memberikan inspirasi, mendukung perkembangan individu, serta menghargai pemikiran kritis dan masukan baru, menciptakan iklim kerja yang terbuka terhadap inovasi.
- d) Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Organizational Justice Berpengaruh terhadap Innovative Work Behavior terbukti kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari nilai t statistik sebesar 2.007 yang lebih besar dari nilai t tabel = 1,96, serta nilai probabilitas sebesar 0.045 yang lebih kecil dari batasan nilai kritis yang ditentukan yakni 0,05. Dengan demikian dinyatakan bahwa Organizational Justice berpengaruh signifikan terhadap Innovative Work Behavior. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa Organizational Justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap Innovative Work Behavior karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil

dalam hal pembagian hasil (distributive justice), proses pengambilan keputusan (procedural justice), serta dalam interaksi interpersonal (interactional justice), mereka cenderung lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja yang inovatif. Keadilan dalam organisasi menciptakan rasa aman secara psikologis, memperkuat kepercayaan terhadap manajemen, dan menumbuhkan loyalitas karyawan. Ketika individu merasa dihargai dan diperlakukan dengan hormat serta setara, mereka akan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk berkontribusi lebih, termasuk dalam bentuk gagasan baru, solusi kreatif, dan pendekatan yang belum pernah diterapkan sebelumnya dalam menyelesaikan tugas.

- e) Hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Work Engagement Berpengaruh terhadap Innovative Work Behavior dapat terbukti kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari nilai t statistik sebesar 3.109 yang lebih besar dari nilai t tabel =1,96, serta nilai probabilitas sebesar 0,002 yang lebih kecil dari batasan nilai kritis yang ditentukan yakni 0,05. Dengan demikian dinyatakan bahwa Work Engagement berpengaruh dan signifikan terhadap Innovative Work Behavior. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Innovative Work Behavior. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku kerja yang inovatif. Karyawan yang terlibat secara aktif cenderung lebih bersemangat, berdedikasi, dan menyerap secara penuh dalam aktivitas kerja, sehingga lebih termotivasi untuk menciptakan ide-ide baru serta berani melakukan perubahan positif dalam lingkungan kerja. Dimensi work engagement seperti vigor (semangat dan energi tinggi dalam bekerja), dedication (rasa bangga dan antusiasme terhadap pekerjaan), dan absorption (keterlibatan penuh hingga lupa waktu) secara langsung mendorong perilaku eksploratif dan kreatif. Karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi merasa memiliki pekerjaan mereka, sehingga terdorong untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas rutin.
- f) Hipotesis keenam yang menyatakan bahwa Transformational Leadership Berpengaruh terhadap Innovative Work Behavior melalui Work Engagement. Hal ini dapat dilihat dari nilai t statistik sebesar 2.302 yang lebih besar dari nilai t tabel =1,96, serta nilai probabilitas sebesar 0,022 yang lebih kecil dari batasan nilai kritis yang ditentukan yakni 0,05. Dengan demikian dinyatakan bahwa kepemimpinan Berpengaruh terhadap Innovative Work Behavior melalui Work Engagement. Hasil penelitian mendukung hipotesis keenam yang menyatakan bahwa Transformational Leadership berpengaruh terhadap Innovative Work Behavior melalui Work Engagement. Artinya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif karyawan tidak hanya berlangsung secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan keterlibatan kerja. Transformational Leadership mendorong keterlibatan kerja melalui gaya kepemimpinan yang memotivasi, memberi inspirasi, mendukung perkembangan individu, serta mendorong pemikiran inovatif. Ketika pemimpin menunjukkan perhatian pada kebutuhan karyawan, memberikan tantangan yang membangun, dan memberi penghargaan terhadap kontribusi, hal ini membentuk lingkungan kerja yang menumbuhkan semangat dan dedikasi. Keterlibatan kerja (work engagement) yang meningkat kemudian memfasilitasi munculnya innovative work behavior. Karyawan yang merasa berenergi, berdedikasi, dan tenggelam dalam pekerjaannya cenderung lebih terbuka terhadap ide-ide baru, lebih berani mengambil inisiatif, dan lebih aktif dalam mencari solusi kreatif untuk perbaikan kinerja.
- g) Hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa Organizational Justice Berpengaruh terhadap Innovative Work Behavior melalui Work Engagement. Hal ini dapat dilihat dari nilai t statistik sebesar 2.263 yang lebih besar dari nilai t tabel =1,96, serta nilai probabilitas sebesar 0,024 yang lebih kecil dari batasan nilai kritis yang ditentukan yakni 0,05. Dengan demikian dinyatakan bahwa Organizational Justice Berpengaruh terhadap Innovative

Work Behavior melalui Work Engagement. Organizational Justice yang meliputi keadilan distributif (keadilan dalam pembagian hasil), keadilan prosedural (keadilan dalam proses pengambilan keputusan), dan keadilan interaksional (keadilan dalam perlakuan interpersonal), menciptakan lingkungan kerja yang kondusif secara psikologis. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka merasa dihargai dan dipercaya, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan semangat kerja. Peningkatan work engagement akibat persepsi keadilan ini tercermin dalam semangat (vigor), dedikasi, dan keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang engaged cenderung menunjukkan perilaku inovatif seperti mengusulkan ide-ide baru, mencari cara kerja yang lebih efektif, serta berani mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah. Analisis statistik mendukung pengaruh mediasi ini, yang ditunjukkan oleh nilai indirect effect yang positif dan signifikan. Hal ini membuktikan bahwa work engagement berperan sebagai mediator dalam hubungan antara organizational justice dan innovative work behavior.

REFERENSI

- Akram T, Lei S, Haider MJ, Hussain ST. The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *J Innov Knowl*. 2020.
- Alshebami AS. The Influence of Psychological Capital on Employees' Innovative Behavior: Mediating Role of Employees' Innovative Intention and Employees' Job Satisfaction. *SAGE Open*. 2021.
- Andani NWR, Wibawa IMA. PENGARUH KEPEMIMPINAN INKLUSIF TERHADAP PERILAKU INOVATIF KARYAWAN DIMEDIASI OLEH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT. *E-Jurnal Manaj Univ Udayana*. 2022.
- Anser MK, Yousaf Z, Khan A, Usman M. Towards innovative work behavior through knowledge management infrastructure capabilities: Mediating role of functional flexibility and knowledge sharing. *Eur J Innov Manag*. 2020.
- Arisman, Sopiah. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai. *J Multidisiplin Madani*. 2022.
- Ariyani N, Hidayati S. Influence of Transformational Leadership and Work Engagement On Innovative Behavior. *ETIKONOMI*. 2018.
- Asmara Putri SW, Tirtoprojo S. The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing. *Int J Med Sci Heal Res*. 2023.
- Baskoro BD, Suherman S, Jayadi J, Sudarmadji S. PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP PERILAKU INOVATIF PEKERJA KONSTRUKSI: PERAN MEDIASI BERBAGI PENGETAHUAN. *Mak J Manaj*. 2021.
- Bris A, Wang TYH, Zatzick CD, Miller DJP, Fern MJ, Cardinal LB, et al. KNIGHTS, RAIDERS, AND TARGETS - THE IMPACT OF THE HOSTILE TAKEOVER - COFFEE, JC, LOWENSTEIN, L, ROSEACKERMAN, S. *J Bank Financ*. 2021.
- Drigas A, Dede DE, Dedes S. Mobile and other applications for mental imagery to improve learning disabilities and mental health. *Int J Comput*. 2020.
- Fahrulla MH. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Motivasi Kerja Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Inovasi Karyawan (Studi Pada PT. PLN Persero ULP Kepulauan Kangean Kab. Sumenep). *JIMF (Jurnal Ilm Manaj Forkamma)*. 2021.
- Henseler J, Ringle CM, Sarstedt M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J Acad Mark Sci*. 2015;43(1):115–35.
- Hoirunnisak, Izzati UA. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Inovatif pada Karyawan. *Character J Penelit Psikol Karyawan*. 2022.
- Hutagalung I, Soelton M, Octaviani A. The role of work life balance for organizational commitment. *Manag Sci Lett*. 2020.

- Jia K, Zhu T, Zhang W, Rasool SF, Asghar A, Chin T. The Linkage between Ethical Leadership, Well-Being, Work Engagement, and Innovative Work Behavior: The Empirical Evidence from the Higher Education Sector of China. *Int J Environ Res Public Health*. 2022.
- Karyatun S, Yuliantini T, Saratian E, Paijan P, Soelton M, Riadi E. TOWARDS THE BEST MODEL GOOD CORPORATE GOVERNANCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT TO IMPROVE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION. *J Ris Bisnis dan Manaj*. 2023.
- Knezović E, Drkić A. Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Empl Relations*. 2021.
- Kuntadi C, Widyanty W, Nurhidajat R, Cahyandito MF, Sariadi P, Fahlevi M. Driving performance at the National Transportation Safety Committee: The mediating role of engagement and motivation in transformational leadership. *Cogent Bus Manag*. 2023.
- Kurniawan DT, Kusnayain YI, Aulisaina FI, Hakim MAR. EXPLORING THE EXISTANCE OF INNOVATIVE WORK BEHAVIOR AMONG GOVERNMENT EMPLOYEE: HAVE BEEN THERE? *J Indones Econ Bus*. 2021.
- Lin Q, Beh LS, Kamil NLM. Perceived organizational justice and support facilitate employee innovation: A moderated mediation model of work engagement and empowerment. *Soc Behav Pers*. 2024.
- Liu X, Huang Y, Kim J, Na S. How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work Engagement and Openness to Experience. *Sustain*. 2023.
- Made Febrie Arisandi Alangkajeng N, Asmony T, Saufi A. PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, SELF EFFICACY, DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF YANG DIMODERASI OLEH LINGKUNGAN KERJA PADA PEGAWAI. *JMM UNRAM - MASTER Manag J*. 2023.
- Mahardika PS, Syarifah D. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Industri Perhotelan. *Bul Ris Psikol dan Kesehat Ment*. 2021.
- Maskuroh N, Widyanty W, Nurhidajat R, Wardhana IW, Fahlevi M. Green human resource management and green supply Chain Management on Sustainable performance of nickel mining companies in Indonesia. *Uncertain Supply Chain Manag*. 2023.
- Mubarak N, Khan J, Yasmin R, Osmadi A. The impact of a proactive personality on innovative work behavior: the role of work engagement and transformational leadership. *Leadersh Organ Dev J*. 2021.
- Ones Charli C, Ariyanto Masnum, Rahmadani Hidayat, Menhard Menhard, Budi Hartoyo. Interpretation Innovative Work Behavior and Transformational Leadership: Analysis Work Engagement and Work Environment on Dinas Pariwisata Kota Padang. *J Account Financ Manag*. 2023.
- Pandanningrum GV, Nugraheni R. Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variable Moderasi. *Diponegoro J Manag*. 2021.
- Parashakti RD, Rizki M, Saragih L. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi Kasus di PT. Bank Danamon Indonesia). *J Manaj Teor dan Ter J Theory Appl Manag*. 2016.
- Park Y, Song JH, Lim DH. Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership. *Leadersh Organ Dev J*. 2016.
- Pinela N, Guevara R, Armijos M. Entrepreneurial Leadership, Work Engagement, and Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Gender. *Int J Econ Bus Adm*.

- 2022.
- Pujianto WE, Musyaffaah L, Supriyadi. Organizational Justice to Employee Innovative Work Behavior: Mediation Effect of Learning Capacity and Moderation Effect of Blue Ocean Leadership. GREENOMIKA. 2023.
- Purwanto A, Asbari M, Prameswari M, Ramdan M, Setiawan S. Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. J Ilmu Kesehat Masy. 2020.
- Putrandi RM, Yanuar Y. Pengaruh Praktik Pengembangan Karyawan terhadap Modal Manusia & Inovasi. J Manajerial Dan Kewirausahaan. 2024.
- Putri KA, Sentoso A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan Authentic Terhadap Perilaku Inovatif Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Bank BPR Di Kota Batam. eCo-Buss. 2022.
- Rais S. PENGUATAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KETERLIBATAN KERJA UNTUK PENINGKATAN KREATIVITAS GURU. J MADINASIKA Manaj Pendidik dan Kegur. 2023.
- Raisa NF, Rojuaniah R. Transformational Leadership and Organizational Justice Effect on Organizational Citizenship Behavior Through Organizational Commitment of Employees in the Industry XYZ. J Bus Econ Res. 2023.
- Reano, Praningrum, Kananlua PS. Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Dukungan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Pemerintah Daerah Di Provinsi Bengkulu. Manag Rev. 2022.
- Santoso D, Nugraheni D. Peran Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformational, Knowledge sharing dan Employee Engagement Bagi Peningkatan Perilaku Kerja Inovatif. J Ris Ekon dan Bisnis. 2022.
- Sari FK, Palupiningdyah P. The Effect of Mediation Work Engagement to Procedural Justice and Organizational Learning on the Innovative Behavior. Manag Anal J. 2020.
- Shalahuddin A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kubu Raya. Equator J Manag Entrep. 2021.
- Shmueli G, Sarstedt M, Hair JF, Cheah JH, Ting H, Vaithilingam S, et al. Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. Eur J Mark. 2019;53(11):2322–47.
- Sisdiyanto S. Analisis Penguatan Kepemimpinan Transformasional dan Reward Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai ASN. Syntax Lit ; J Ilm Indones. 2023.
- Soelton M, Paijan P, Sugiharjo RJ, Rahmat A, Parwoto P, Supriyatno S, et al. Exploring Factors that Influence Organizational Citizenship Behavior in the Advertising Industry. WSEAS Trans Bus Econ. 2023.
- Soelton M, Saratian ETP, Arief H, Syah TYR, Yunita R. Kepemimpinan Transformasional sebagai Stimuli Penting Kinerja Karyawan pada Pegawai Sekretaris Jenderal MPR Republik Indonesia. INOBIS J Inov Bisnis dan Manaj Indones. 2019.
- Stanescu DF, Zbucnea A, Pinzaru F. Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. Kybernetes. 2021.
- Sudibjo N, Prameswari RK. The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. Heliyon. 2021.
- Sugiyono. Metode Penelitian Pendidikan pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. In: METODE PENELITIAN ILMIAH. 2014.
- Tarigan BA, Rahmani S, Hidayat R, Sultan T, Vanchapo AR, Setiono A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Mandiri Sejahtera. J Pendidik Tambusai. 2023.

- Wahyudi DAN, Pranata GD. Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformational terhadap Work Engagement dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening Studi pada Sekertaiat Daerah Kabupaten Magetan. *J Econ Assets, Eval.* 2023.
- Waskito J, Kussudyarsana, Imronudin, Linansya W. The Impact of Organizational Justice on the Organizational Citizenship Behavior of Contract Workers in Indonesia: The Role of Exchange Quality and Multifocal Trust. *Gadjah Mada Int J Bus.* 2023.
- Yuliantini T, Ramli M, Kuswibowo C, Malihah FD, Ali AJ. How Transformational Leadership and Job Satisfaction Can Effect on Organizational Commitment and Increase Organizational Citizenship Behavior. *Mix J Ilm Manaj.* 2024.
- Yusufa J, Ferrosnita K, Pribadi Kornarius Y, Caroline A, Gunawan A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Innovative Work Behaviour Karyawan di Salah Satu Rumah Sakit di Kota Cilegon. *J Econ Bus UBS.* 2023.