

## ***Factors for enhancing innovative work behavior***

**Sugianti, Moh. Khoiruddin, Nury Ariani Wulansari dan Siti Ridloah**

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Email: [sugia4005@students.unnes.ac.id](mailto:sugia4005@students.unnes.ac.id)

### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi pada dosen Universitas Negeri Semarang. Sampel yang digunakan sebanyak 120 responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan proportionate random sampling. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis data menggunakan uji statistik deskriptif dengan alat analisis yaitu SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan pada perilaku kerja inovatif dan tidak signifikan pada motivasi intrinsik, sedangkan kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh signifikan pada perilaku kerja inovatif namun signifikan pada motivasi intrinsik. Namun, ketika dimediasi oleh motivasi intrinsik, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan pada perilaku kerja inovatif sedangkan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan pada perilaku kerja inovatif. Saran dari penelitian ini diharapkan responden dapat lebih antusias terhadap reward atau imbalan sekecil apapun yang diberikan oleh pimpinan unit kerja, agar dosen dapat bekerja dengan lebih inovatif yang akan membantu meningkatkan kinerja inovasi Universitas Negeri Semarang. Selain itu, pimpinan unit kerja Universitas Negeri Semarang diharapkan lebih tegas dalam menyikapi dosen yang memiliki kinerja rendah atau di bawah standar.*

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Transformasional; Kepemimpinan Transaksional; Perilaku Kerja Inovatif; Motivasi Intrinsik*

### **Abstract**

*This study aims to examine the effect of transformational leadership and transactional leadership on innovative work behavior with intrinsic motivation as a mediating variable for lecturers at Universitas Negeri Semarang. The sample used was 120 respondents with the sampling technique using proportionate random sampling. The data collection method used a questionnaire. Methods of data analysis using descriptive statistical tests with analysis tools, namely SmartPLS 3.0. The results of this study show that leadership has a significant effect on innovative work behavior and insignificant on intrinsic motivation, while transactional leadership does not have a significant effect on innovative work behavior but significant on intrinsic motivation. However, when mediated by intrinsic motivation, transformational leadership does not have a significant effect on innovative work behavior while transactional leadership has a significant effect on innovative work behavior. Suggestions from this study are expected that respondents can be more enthusiastic about the reward or even the smallest reward given by the head of the work unit, so that lecturers can work more innovatively which will help improve the innovation performance of Universitas Negeri Semarang. In addition, the leadership of the Universitas Negeri Semarang work unit is expected to be more assertive in dealing with lecturers who have low or below standard performance.*

**Keywords:** *Transformational Leadership; Transactional Leadership; Innovative Work Behavior; Intrinsic Motivation*

## A. PENDAHULUAN

Pasar global yang semakin kompetitif dan perkembangan teknologi yang semakin maju menuntut setiap perusahaan untuk meningkatkan daya saing organisasi agar dapat bertahan di era persaingan yang semakin ketat. Saat ini, organisasi semakin menyadari bahwa perusahaan kecil atau besar tidak ada yang dapat mencapai kesuksesan secara berkelanjutan tanpa keterampilan karyawan yang mampu menciptakan ide-ide baru dalam pekerjaan (Ratnasari & Wulansari, 2019: 196). Oleh karena itu, dibutuhkan perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior*) dari masing-masing karyawan, karena perilaku kerja inovatif merupakan faktor penting dalam menentukan keunggulan kompetitif organisasi (Shin et al., 2016: 1).

Menurut Afsar dan Umrani (2019: 1-2), perilaku kerja inovatif meliputi pengembangan ide-ide baru, teknik dan teknologi, serta uji coba dan penerapan metode baru yang berkaitan dengan prosedur bisnis di area kerja tertentu. Sebagai sebuah proses, inovasi melibatkan kebaharuan, kreativitas, penelitian, dan kecenderungan organisasi untuk mendukung ide-ide baru untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam konteks yang dinamis (Khan et al., 2015: 147). Kemampuan sumber daya organisasi untuk selalu menghasilkan inovasi, merupakan faktor kunci bagi sebuah bisnis untuk dapat bertahan dalam kondisi persaingan yang ketat (Sari & Palupiningdyah, 2020: 153). Sehingga, dalam penerapan perilaku kerja inovatif, dibutuhkan semua pihak, baik dari pimpinan maupun karyawan untuk ikut serta di dalam perencanaan dan implementasi perilaku inovatif (Nugroho & Ranihusna, 2020: 133). Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin dan mendorong kemampuan inovatif karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Shunlong & Weiming, 2012: 88). Dua gaya kepemimpinan yaitu, kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) telah menarik perhatian sejumlah besar peneliti selama beberapa dekade dalam hal pengaruhnya pada perilaku kerja inovatif (Contreras et al., 2017: 15; Hansen & Pihl-Thingvad, 2018: 1; Khan et al., 2020: 5; Khan et al., 2012: 18; Naqvi et al., 2017: 31; Skudiene et al., 2018: 23).

Menurut Chang et al. (2018: 1797), kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang paling unggul (*powerful*) dan penting karena kepemimpinan transformasional menggunakan penalaran logis, aktif, efektif, berorientasi pada hasil dan mengarahkan karyawannya untuk memberikan nilai dan perilaku yang baru pada perusahaan. Kepemimpinan transformasional dianggap lebih dapat dipercaya, realistis, praktis yang dapat membantu untuk menyelesaikan tugas-tugas karyawan dan juga memiliki potensi untuk merangsang perilaku kerja yang inovatif (Bass et al., 2003: 209).

Sedangkan kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) menurut Humphreys (2002: 488), berprinsip pada pertukaran imbalan antara pemimpin dengan karyawan, yang artinya, pemimpin mengharapkan kinerja yang baik dari karyawan, dan karyawan mengharapkan imbalan dan penghargaan ekonomis dari pemimpin. Selain itu, Kresnandito dan Fajrianti (2012: 100) menemukan bahwa seperti kepemimpinan transformasional hanya berpengaruh 17,9% pada perilaku kerja inovatif, sedangkan 82,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor seperti gaji, komitmen, kepemimpinan partisipan dan dukungan untuk berinovasi.

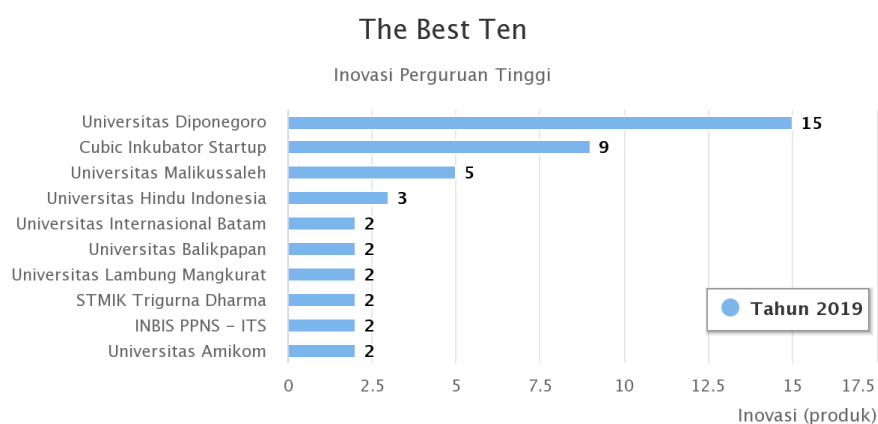
Selain terdapat perbedaan penelitian mengenai gaya kepemimpinan mana yang lebih berpengaruh pada perilaku kerja inovatif, juga ditemukan ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Turunc et al. (2010: 77) menemukan bahwa, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif. Sedangkan, Afsar et al. (2014: 1285) menemukan bahwa, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif. Selain itu, Khaola dan Sephelane (2013: 46) menemukan bahwa, kepemimpinan transaksional berhubungan negatif pada perilaku kerja inovatif, dan Khan et al. (2020: 11) menemukan pengaruh positif antara kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif. Bahkan, Noor dan Dzulkifli (2013: 131) justru menemukan kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh pada perilaku kerja inovatif.

Oleh karena itu, masih adanya kesenjangan penelitian terdahulu mengenai pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional pada perilaku kerja inovatif, membuktikan bahwa selain faktor motivasi ekstrinsik dari kepemimpinan transformasional yang dapat memberikan

motivasi yang menginspirasi bagi individu dan kepemimpinan transaksional yang memberikan imbalan atas kinerja baik dari karyawan, faktor motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*) diduga lebih berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif daripada faktor motivasi ekstrinsik (Faraz et al., 2018: 52). Motivasi intrinsik adalah gairah atau keinginan dari dalam individu untuk melakukan suatu tugas atau memecahkan masalah karena hal tersebut dirasa menarik, melibatkan, menantang dan memuaskan secara pribadi (Saeed et al., 2019: 258).

Objek penelitian ini adalah dosen Universitas Negeri Semarang. Berdasarkan hasil klasterisasi Perguruan Tinggi Non-Vokasi (Pendidikan Akademik) di Indonesia, UNNES yang masuk dalam klaster 2 mengalami penurunan dari ranking 16 di tahun 2018 turun menjadi ranking 18 pada tahun 2019 ([www.ristekbrin.go.id/](http://www.ristekbrin.go.id/)). Menurut Kementerian Riset dan Teknologi/ Kepala Badan Riset dan Inovasi Nasional (Kemenristek/ BRIN), di tahun 2018 terdapat penambahan satu komponen utama yang digunakan untuk menilai performa perguruan tinggi, yaitu Kinerja Inovasi. Akan tetapi, justru ranking UNNES di tahun 2019 mengalami penurunan. Artinya, kinerja inovasi UNNES secara umum masih rendah, meskipun sudah ada berbagai macam pelatihan pembuatan proposal penelitian-pengabdian yang diselenggarakan UNNES baik di tingkat jurusan, fakultas, maupun universitas, salah satunya seperti *Focus Grup Discussion* (FGD) (<https://lppm.unnes.ac.id/berita/>). Hal ini didukung dengan pernyataan Rektor Universitas Negeri Semarang ketika membuka acara FGD di ruang Borobudur pada tanggal 21 Agustus 2019, bahwa masih ada beberapa hambatan yang terjadi di UNNES, salah satunya Kinerja Inovasi yang perlu ditingkatkan lagi (<https://lppm.unnes.ac.id/berita/>).

Pernyataan Rektor UNNES juga diperkuat dengan Data Inovasi dari Kemenristekbrin di tahun 2019, di mana UNNES tidak masuk ke dalam The Best Ten Inovasi Perguruan Tinggi.



Sumber: [data.inovasi.ristekbrin.go.id](http://data.inovasi.ristekbrin.go.id)

**Gambar 1 Peringkat Inovasi Perguruan Tinggi Indonesia**

Oleh karena itu, UNNES perlu meningkatkan kinerja inovasi perguruan tinggi dalam rangka mewujudkan target UNNES untuk masuk ke dalam klaster I (<https://unnes.ac.id/berita/>), dan untuk menghadapi persaingan dengan universitas-universitas lainnya di Indonesia maupun dunia di masa yang akan datang. Tentunya, kinerja inovasi perguruan tinggi tidak pernah terlepas dari sumber daya manusia di dalamnya, terutama dosen. Menurut Yulianti (2016: 32), dosen merupakan sumber daya manusia yang memiliki peran sangat sentral dan strategis dalam seluruh aktivitas di perguruan tinggi. Kinerja dosen akan sangat menentukan tinggi-rendahnya kualitas suatu perguruan tinggi apabila dosen melaksanakan tugas dengan penuh kreativitas melalui perilaku inovatif (Yulianti, 2016: 32). Perilaku kerja inovatif dosen dapat diwujudkan apabila dosen termotivasi secara intrinsik ketika mengerjakan pekerjaan sesuai Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu mendidik, meneliti, dan mengabdikan. Perilaku kerja inovatif dosen juga dapat di stimuli ketika pimpinan unit kerja dosen memiliki karakteristik kepemimpinan transformasional dan transaksional. Penelitian ini bertujuan untuk

menguji pengaruh mediasi motivasi intrinsik dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif.

## **B. PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif**

Seorang pemimpin harus lebih memperhatikan bagaimana menumbuhkan perilaku kerja inovatif pada karyawan (Ratnasari & Sudarma, 2019: 330). Pemimpin transformasional menjadikan pengalaman masa lalu dan kepentingan pribadi karyawan sebagai motivasi agar karyawan lebih semangat mencapai visi misi organisasi (Afsar & Umrani, 2019: 4), karena kebutuhan karyawan akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja secara lebih inovatif.

Pernyataan ini didukung dengan penelitian terdahulu yang menguji kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif karyawan (Afsar et al., 2014: 1285; Hansen & Pihl-Thingvad, 2018: 13; Khan et al., 2020: 11; Skudiene et al., 2018: 28; Zhang et al., 2018: 10). Sehingga, seorang pimpinan unit kerja yang memiliki karakteristik pemimpin transformasional yang karismatik, yang mampu memberikan motivasi yang menginspirasi pada dosen, kemudian mampu memberikan stimulasi intelektual pada dosen, serta dapat memberikan perhatian secara individu kepada masing-masing dosen akan mempengaruhi dosen untuk terlibat dalam perilaku inovatif. Dari uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis:

**H1:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif.

### **2. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif**

James MacGregor Burn pada tahun 1978 adalah orang yang pertama kali mengeksplorasi gaya kepemimpinan transaksional, menandakan bahwa pemimpin transaksional selalu ingin merangsang karyawan dengan memberikan kompensasi kepada karyawan secara pribadi (Naqvi et al., 2017: 28). Kepemimpinan transaksional adalah proses timbal balik antara pemimpin dan karyawan, di mana imbalan (*reward*) berhubungan erat dengan kinerja karyawan (Naqvi et al., 2017: 28).

Sehingga, apabila kinerja dosen baik, sesuai atau bahkan melebihi standar yang telah ditetapkan universitas, dosen akan mendapatkan imbalan baik berupa finansial (kenaikan gaji, bonus) dan non-finansial (pujian, promosi jabatan) yang dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif. Selain imbalan kontingen (*reward contingent*), kontrol aktif dan kontrol pasif dari pemimpin juga dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa, kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif karyawan (Contreras et al., 2017: 18; Khan et al., 2020: 12; McCand & Sparks, 2019: 79; Skudiene et al., 2018: 29). Dari uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis:

**H2:** Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Motivasi Intrinsik**

Pemimpin harus mengamati dan memahami dengan jelas apa yang membuat seorang karyawan termotivasi untuk berperilaku inovatif (Faraz et al., 2018: 54). Salah satunya pemimpin harus memberikan motivasi yang menginspirasi untuk merangsang dan menantang karyawan agar mampu mencapai tujuan pribadi maupun visi organisasi (Khan et al., 2019: 927). Artinya, seorang pimpinan unit kerja yang memiliki karisma tinggi, mampu memberdayakan dosen secara pribadi melalui motivasi yang menginspirasi, dan dapat menstimulasi dosen secara intelektual, serta memberikan perhatian pada dosen secara pribadi akan merangsang dan memunculkan gairah, keinginan, serta dorongan yang kuat dari dalam diri dosen untuk bekerja. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu, semakin efektif kepemimpinan transformasional pada karyawan, maka akan semakin meningkatkan motivasi intrinsik seorang karyawan (Hadian, 2018: 6; Saeed et al., 2019: 265). Dari uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis:

**H3:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada motivasi intrinsik

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Motivasi Intrinsik**

Jika perusahaan telekomunikasi dapat menarik pelanggan lebih banyak, maka laba yang diperoleh perusahaan akan lebih besar, semakin besar laba yang diperoleh perusahaan secara otomatis akan meningkatkan *contingent reward* yang didapatkan oleh karyawan, sehingga, ketika perusahaan dapat menerapkan kepemimpinan transaksional secara lebih optimal melalui *contingent reward* akan membuat karyawan lebih termotivasi secara intrinsik untuk bekerja (Insan, 2017: 14).

Pernyataan ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa, kepemimpinan transaksional akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dalam bekerja (Faraz et al., 2018: 57; Gagne & Deci, 2005: 33). Sehingga, pimpinan unit kerja yang memiliki karakteristik kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan motivasi intrinsik dosen melalui imbalan (*reward*) yang diberikan oleh perusahaan, kontrol aktif dan kontrol pasif. Dari uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis:

**H4:** Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada motivasi intrinsik

#### **5. Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Perilaku Kerja Inovatif**

Ketika perilaku seorang individu diatur oleh motivasi intrinsik, tindakannya akan menunjukkan lebih banyak stabilitas dan ketekunan sehingga akan menghasilkan kinerja yang lebih inovatif (Saeed et al., 2019: 258). Pernyataan ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik yang tinggi akan meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan (Bibi & Afsar, 2018: 25; Faraz et al., 2018: 57; Kong et al., 2017: 3; Masood & Afsar, 2017: 8). Oleh karena itu, motivasi intrinsik memungkinkan seorang dosen bersedia mencari cara-cara baru yang kreatif dan inovatif yang bermanfaat untuk dilakukan dan berkaitan dengan pekerjaan dosen. Dari uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis:

**H5:** Motivasi intrinsik berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif

#### **6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai pemediasi**

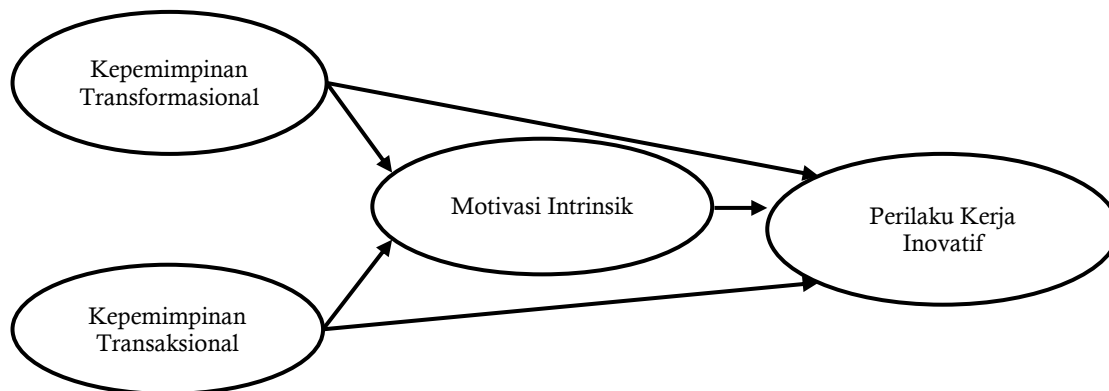
Sebagai hasil dari pertimbangan pribadi dan motivasi inspirasional yang diberikan pemimpin transformasional pada karyawan akan lebih menjelaskan masa depan organisasi dan melahirkan perilaku kerja inovatif (Afsar et al., 2014: 1279). Pemimpin transformasional mempromosikan perilaku kerja inovatif karyawan, tetapi hubungan yang lebih lanjut dijelaskan oleh variabel mediasi (Saeed et al., 2019: 256), salah satunya motivasi intrinsik. Pernyataan ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa, motivasi intrinsik dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif karyawan (Saeed et al., 2019: 256-257). Dari uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis:

**H6:** Motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif.

#### **7. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Motivasi Intrinsik sebagai pemediasi**

Teori evaluasi kognitif mendukung bahwa interpretasi individu dimulai ketika karyawan dapat melihat lebih jelas bagaimana imbalan (*reward*), timbal balik (*feedback*) bergantung pada motivasi intrinsik dan kreativitas karyawan (Ryan & Deci, 2000: 70). Oleh karena itu, insentif atau *reward contingent* yang disediakan oleh pemimpin transaksional dapat berhubungan positif dengan motivasi intrinsik karyawan yang secara tidak langsung akan mengarahkan karyawan pada perilaku kerja inovatif (Faraz et al., 2018: 55). Sehingga, kepemimpinan transaksional (imbalan, kontrol aktif, kontrol pasif) yang diberikan pimpinan unit kerja akan meningkatkan perilaku kerja inovatif dosen, dan pengaruhnya akan lebih kuat ketika dosen termotivasi secara intrinsik. Dari uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis:

**H7:** Motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif.



**Gambar 2 Model Penelitian**

### C. METODE

Penelitian ini meneliti tentang perilaku kerja inovatif dosen Universitas Negeri Semarang. Sampel yang digunakan sebanyak 120 responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate random sampling*. Teknik ini digunakan ketika populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen atau berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2015: 119). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

**Tabel 1 Ukuran Sampel Responden**

No.	Fakultas	Populasi	Proporsi	Jumlah Responden
1.	Fakultas Ilmu Pendidikan	142	142x120 /1091	16
2.	Fakultas Bahasa dan Seni	205	205x120 /1091	22
3.	Fakultas Ilmu Sosial	102	102x120 /1091	11
4.	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	194	194x120 /1091	21
5.	Fakultas Teknik	170	170x120 /1091	19
6.	Fakultas Ilmu Keolahragaan	116	116x120 /1091	13
7.	Fakultas Ekonomi	119	119x120 /1091	13
8.	Fakultas Hukum	43	43x120 /1091	5
<b>Jumlah</b>		1091		120

Variabel perilaku kerja inovatif dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang diadopsi dari Jong dan Hartog (2010: 29). Salah satu item pernyataannya adalah "Saya bisa meyakinkan pimpinan unit kerja dan rekan kerja saya untuk mendukung/ antusias pada ide inovatif saya". Variabel motivasi intrinsik menggunakan instrumen yang diadopsi dari Tierney et al. (1999: 620). Salah satu item pernyataannya adalah "Ada kenikmatan tersendiri ketika saya terlibat dalam diskusi yang kritis".

Variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional menggunakan item pernyataan yang diadopsi dari Jensen et al. (2016: 9-12). Salah satu item pernyataan kepemimpinan transformasional adalah "Pimpinan unit kerja saya mengenali setiap kebutuhan bawahan yang berbeda", dan salah satu item pernyataan kepemimpinan transaksional adalah "Pimpinan unit kerja saya memberikan penghargaan/ imbalan ketika kinerja saya memenuhi standar".

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan alat analisis SmartPLS 3.0. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan pengukuran menggunakan skala likert dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Validitas Instrumen

Uji validitas konvergen dapat dilihat dari *factor loading* atau AVE. Jika nilai *factor loading* atau AVE >0.5, maka data bisa dikatakan valid secara konvergen. Penelitian ini menghasilkan nilai *factor loading* dan AVE >0.5, sehingga dapat dikatakan valid secara konvergen.

**Tabel 2 Nilai AVE**

No.	Variabel	Nilai AVE
1.	KTF	0.584
2.	KTS	0.505
3.	MI	0.630
4.	PKI	0.530

Sedangkan, uji validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai *crossloading* atau akar AVE. Untuk akar AVE, nilainya harus lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Penelitian ini memiliki nilai AVE yang lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, sehingga semua item dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik.

**Tabel 3 Fornell-Larcker Criterion**

	KTF	KTS	MI	PKI
KTF	<b>0.764</b>			
KTS	0.532	<b>0.711</b>		
MI	0.224	0.373	<b>0.794</b>	
PKI	0.323	0.334	0.568	<b>0.728</b>

### 2. Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dapat dilihat dari *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Apabila nilainya >0.7 maka instrumen dapat dikatakan reliabel. Pada penelitian ini, semua variabel laten memiliki *cronbach's alpha* dan *composite reliability* >0.7. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa instrumen atau alat ukur reliabel (konsisten dan akurat).

**Tabel 4 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
KTF	0.882	0.907	Reliabel
KTS	0.759	0.836	Reliabel
MI	0.854	0.895	Reliabel
PKI	0.779	0.849	Reliabel

### 3. Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan teknik pengolahan data dengan metode *Partial Least Square* (PLS) berbasis SEM.

**Tabel 5 Hasil Uji Statistik**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>	<b>Ket</b>
KTF -> PKI	0.185	1.745	0.041	Didukung
KTS -> PKI	0.046	0.479	0.316	Didukung, tidak signifikan
KTF -> MI	0.036	0.337	0.368	Didukung, tidak signifikan
KTS -> MI	0.354	3.908	0.000	Didukung
MI -> PKI	0.510	7.479	0.000	Didukung
KTF -> MI -> PKI	0.018	0.327	0.372	Didukung, tidak signifikan
KTS -> MI -> PKI	0.180	3.674	0.000	Didukung

#### 4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.185 dan t-statistik 1.745 > 1.658 dengan signifikansi 0.041 < 0.05. Sehingga, H1 pada penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif **didukung**.

Hal ini dikarenakan pemimpin yang karismatik dapat memberikan motivasi yang menginspirasi pada dosen untuk merasa optimis pada visi-misi Universitas Negeri Semarang di masa depan, memberikan stimulasi dosen untuk lebih cermat dan kreatif dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi ketika bekerja, sehingga pemimpin yang karismatik lebih efektif mendukung perilaku kerja inovatif dosen. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif (Hansen & Pihl-Thingvad, 2018: 13; Khan et al., 2020: 11; Skudiene et al., 2018: 28).

#### 5. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.046 dan t-statistik 0.479 < 1.658 dengan signifikansi 0.316 > 0.05. Sehingga, H2 pada penelitian ini yaitu kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif **didukung**, namun pengaruhnya **tidak signifikan**.

Hal ini dimungkinkan karena mayoritas responden pada penelitian ini telah berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 71%. Sehingga, dosen dengan status sebagai PNS yang memiliki gaji tetap beserta tunjangan-tunjangan lainnya, kurang merasa antusias untuk berkinerja melebihi standar demi mendapatkan imbalan tambahan (*contingent reward*) dari pimpinan unit kerja. Selain itu, dosen Universitas Negeri Semarang juga dimungkinkan mempersepsikan bahwa pimpinan unit kerja belum dapat bersikap tegas dalam memberikan tindakan peringatan kepada dosen yang berkinerja buruk.

Selain itu, hasil penelitian ini juga diperkuat dengan hasil penelitian Hansen dan Pihl-Thingvad (2018: 16) bahwa pemimpin harus menggunakan imbalan verbal (*contingent reward*) jika ingin mengejar perilaku kerja inovatif karyawan, karena imbalan materi maupun sanksi kontingen (*active management by exception*) tidak ditemukan berpengaruh pada perilaku kerja inovatif.

#### 6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Motivasi Intrinsik

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.036 dan t-statistik 0.337 < 1.658 dengan signifikansi 0.368 > 0.05. Sehingga, H3 pada penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada motivasi intrinsik **didukung**, namun pengaruhnya **tidak signifikan**.

Pada dosen Universitas Negeri Semarang, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh besar pada bertambahnya motivasi intrinsik dosen. Hal ini dimungkinkan bahwa motivasi



intrinsik yang dirasakan dosen tidak terikat dengan variabel-variabel tertentu seperti variabel kepemimpinan transformasional. Beberapa karakter pekerjaan tertentu yang seperti dosen yang di dalamnya ada motivasi intrinsik biasanya lahir karena adanya faktor panggilan jiwa atau *passion*. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Saputra et al. (2019: 483), bahwa motivasi intrinsik lahir karena faktor internal individu, individu yang digerakkan oleh motivasi intrinsik akan merasa puas jika aktivitas yang dilakukan telah mencapai hasil yang diinginkan. Sehingga kepemimpinan transformasional tidak cukup bisa menstimulus motivasi intrinsik.

#### **7. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Motivasi Intrinsik**

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.354 dan t-statistik 3.908 > 1.658 dengan signifikansi 0.000 < 0.05. Sehingga, H4 dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada motivasi intrinsik **didukung**. Artinya, ketika kepemimpinan transaksional melalui pemberian *reward*, kontrol aktif dan kontrol pasif yang dirasakan dosen tinggi, maka akan meningkatkan dorongan atau gairah berupa kenikmatan dan kesenangan responden dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Faraz et al. (2018: 7), bahwa kepemimpinan transaksional seperti imbalan kontingen (*reward contingent*) dan umpan balik (*feedback*) dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Oleh karena itu, adanya imbalan kerja, baik berupa imbalan materi maupun imbalan verbal seperti pujian, pengakuan, dan promosi merupakan bentuk pertukaran atau umpan balik yang positif dari pimpinan unit kerja yang diberikan kepada responden. Sehingga, ketika kepemimpinan transaksional yang dirasakan responden tinggi akan semakin meningkatkan motivasi intrinsik dosen dalam bekerja.

#### **8. Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Perilaku Kerja Inovatif**

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.510 dan t-statistik 7.479 > 1.658 dengan signifikansi 0.000 < 0.05. Sehingga, H5 pada penelitian ini yaitu motivasi instrinsik berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif **didukung**. Artinya, ketika motivasi intrinsik yang dirasakan dosen tinggi, maka responden akan memiliki semangat untuk mencari cara-cara baru yang lebih inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian ini secara empiris juga sesuai dengan hasil penelitian Nasir et al. (2018: 610) dan Bibi dan Afsar (2018: 39), bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif. Ketika responden memiliki perasaan senang dan gembira di tempat kerja, maka dimungkinkan dosen akan merasakan kebebasan untuk menciptakan ide-ide baru atau mengeksplorasi dan menerapkan lebih banyak cara atau metode yang lebih inovatif dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan di tempat kerja.

#### **9. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja Inovatif melalui Motivasi Intrinsik**

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.018 dan t-statistik sebesar 0.327 < 1.658 dengan signifikansi 0.372 > 0.05. Sehingga, H6 dalam penelitian ini yaitu motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif **didukung**, namun **tidak signifikan**.

Artinya, motivasi intrinsik yang dimiliki responden tidak memiliki peran besar terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif dosen. Hal ini dimungkinkan bahwa motivasi intrinsik yang dirasakan dosen tidak terikat dengan variabel-variabel tertentu seperti variabel kepemimpinan transformasional maupun perilaku kerja inovatif. Beberapa karakter pekerjaan tertentu seperti dosen yang di dalamnya ada motivasi intrinsik biasanya lahir karena adanya faktor panggilan jiwa atau *passion*. Sehingga, ketika kepemimpinan transformasional tidak cukup bisa

menstimulus motivasi intrinsik, maka, motivasi intrinsikpun tidak cukup mampu menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif dosen.

#### **10. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Perilaku Kerja Inovatif melalui Motivasi Intrinsik**

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh nilai *original sample* ( $\beta$ ) sebesar 0.180 dan t-statistik sebesar 3.674 > 1.658 dengan signifikansi 0.000 < 0.05. Sehingga, H7 dalam penelitian ini yaitu motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif.

Secara empiris, hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Faraz et al. (2018: 51) bahwa, motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional pada perilaku kerja inovatif karyawan. Sehingga, adanya *reward contingent*, kontrol aktif, dan kontrol pasif dari pimpinan unit kerja dapat meningkatkan motivasi intrinsik responden di tempat kerja, yang secara tidak langsung dosen yang termotivasi secara intrinsik akan mengarahkan untuk lebih inovatif dalam bekerja. Artinya, ketika kepemimpinan transaksional dari pimpinan unit kerja yang dirasakan dosen tinggi, maka akan meningkatkan perilaku kerja inovatif responden, dan pengaruhnya akan lebih kuat ketika melalui motivasi intrinsik dosen.

#### **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan dari penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif responden secara langsung, namun tidak dapat meningkatkan ketika melalui mediasi motivasi intrinsik. Sedangkan, kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif dosen hanya ketika melalui mediasi motivasi intrinsik.

Saran untuk penelitian mendatang yang akan menguji variabel perilaku kerja inovatif agar dapat mengembangkan variabel bebas selain gaya kepemimpinan dan menggunakan variabel mediasi lainnya yang tidak berasal dari faktor internal karyawan. Selain itu, penelitian mendatang agar meneliti di bidang jasa selain pendidikan, namun bisa di bidang jasa perhotelan.

Untuk responden diharapkan dapat lebih antusias terhadap *reward* atau imbalan sekecil apapun yang diberikan oleh pimpinan unit kerja, seperti ketika dosen diberi pujian oleh pimpinan unit kerja, dosen menjadi lebih semangat berlomba-lomba untuk bekerja melebihi standar. Meskipun *reward* yang diberikan tidak cukup besar, namun hal tersebut berguna untuk membantu meningkatkan semangat dan motivasi dosen agar dapat bekerja dengan lebih inovatif yang akan membantu meningkatkan kinerja inovasi Universitas Negeri Semarang.

Selain itu, pimpinan unit kerja Universitas Negeri Semarang diharapkan lebih tegas dalam menyikapi dosen yang memiliki kinerja rendah atau di bawah standar, seperti memberikan peringatan berupa teguran kepada dosen. Hal ini agar dapat membuat dosen lebih termotivasi untuk berkinerja baik dan lebih inovatif. Sehingga, dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja inovasi Universitas Negeri Semarang.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Motivation to Learn, Task Complexity and Innovation Climate. *European Journal of Innovation Management*, 1640–1060. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing

- transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bibi, A., & Afsar, B. (2018). Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: The Role of Intrinsic Motivation, Psychological Empowerment, and Creative Process Engagement. *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 18(1), 25–43. <https://doi.org/10.15208/pieb.2018.3>
- Chang, J. C., Lee, C. Y., Wei, P. Y., & Huang, W. C. (2018). How do employees inspire innovative work behavior? transformational leadership and work motivation perspectives. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 2017-Decem*, 1797–1801. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2017.8290201>
- Contreras, F., Espinosa, J. C., Dornberger, U., & Acosta, Y. A. C. (2017). Leadership and Employees' Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model. *Asian Social Science*, 13(9), 9. <https://doi.org/10.5539/ass.v13n9p9>
- Faraz, N. A., Raza, A., Yanxia, C., Ahmed, F., & Gebretsadik Estifo, Z. (2018). the Influence of Transactional Leadership on Innovative Work Behavior-a Mediation Model. *European Journal of Business and Social Sciences*, 07(01), 51–62. Retrieved from <http://www.ejbss.com/recent.aspx/>
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Hadian, D. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Instrinsik dan Komitmen Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai. *Kontigensi*, 6(1), 1–8.
- Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2018). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>
- Humphreys, J. H. (2002). Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing. *Journal of Services Marketing*, 16(6), 487–502. <https://doi.org/10.1108/08876040210443373>
- Insan, A. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Intrinsik, Work Engagement dan Kinerja Karyawan. *Jurnal of Business Studies*, 2(1), 1–18.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., ... Würtz, A. (2016). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration and Society*, 51(1), 1–31. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Jong, J. de, & Hartog, D. den. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Kemenristekbrin.go.id. 2019. "Data Inovasi". Diakses pada 6 Agustus 2020. <https://data.inovasi.ristekbrin.go.id/?menu=beranda&periode=2019>
- Kemenristekbrin.go.id. 2018. "Kemenristekdikti Umumkan Peringkat 100 Besar Perguruan Tinggi Indonesia Non Vokasi Tahun 2018". Diakses pada 6 Agustus 2020. <https://www.ristekbrin.go.id/kabar/kemenristekdikti-umumkan-peringkat-100-besar-perguruan-tinggi-indonesia-non-vokasi-tahun-2018/>

- Kemenristekbrin.go.id. 2019. "Menristekdikti Umumkan Klasterisasi Perguruan Tinggi Indonesia 2019, Fokuskan Hasil dari Perguruan Tinggi". Diakses pada 6 Agustus 2020. <https://www.ristekbrin.go.id/kabar/menristekdikti-umumkan-klasterisasi-perguruan-tinggi-indonesia-2019-fokuskan-hasil-dari-perguruan-tinggi/>
- Khan, A. M., Jantan, A. H. Bin, Salleh, L. B. M., Dato'Mansor, Z., Islam, M. A., & Hosen, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership Effects on Innovative Work Behavior by the Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 925–938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Khan, M. J., Aslam, N., & Riaz, M. N. (2012). Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Social & Clinical Psychology*, 9(2), 17–22.
- Khan, Z. A., Nawas, A., & Khan, I. (2015). The impact of leadership styles on innovation in Health Services. *Gomal University Journal of Research [GUJR]*, 31(1), 143–154. [https://doi.org/10.24840/2183-0606\\_003.004\\_0004](https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0004)
- Khaola, P. P., & Sephelane, L. R. (2013). Leadership, Organisational Ccitizenship and Innovative Work Behaviours in Lesotho: Exploratory Evidence. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 4(2), 46–58.
- Kong, M., Xu, H., Zhou, A., & Yuan, Y. (2017). Implicit followership theory to employee creativity: The roles of leader-member exchange, self-efficacy and intrinsic motivation. *Journal of Management and Organization*, 1–15. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.18>
- Kresnandito, A. P., & Fajrianthi. (2012). Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiari Radio. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 1(02), 96–103.
- Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, 24(4). <https://doi.org/10.1111/nin.12188>
- McCand, J., & Sparks, B. (2019). The Effect of Leadership Styles on Innovative Work Behavior and the Role of Locus of Control in the Manufacturing Environment. *Journal of Organizational Psychology*, 19(1), 79–94.
- MSH. 2019. Dukung Peningkatan Produktivitas Riset dan Inovasi, LPPM UNNES Gelar FGD Cendikia Kelas Dunia. Diakses pada 6 Agustus 2020. <https://lppm.unnes.ac.id/berita/dukung-peningkatan-produktivitas-riset-dan-inovasi-lppm-unnes-gelar-fgd-cendikia-kelas-dunia.html>
- Naqvi, J. A., Ullah, S., & Javed, B. (2017). Effect of Leadership Styles on Employees ' Innovative Behaviour: The Mediating Role of Employees ' Creativity. *European Journal of Business and Management*, 9(28), 27–37.
- Nasir, Halimatussakdiyah, Suryani, I., Zuhra, S. E., Armia, S., & Mahdani. (2018). How Intrinsic Motivation and Innovative Work Behavior Affect Job Performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 292(Agc), 606–612.

- Noor, H. M., & Dzulkifli, B. (2013). Assessing Leadership Practices, Organizational Climate and Its Effect towards Innovative Work Behaviour in R&D. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(2), 129–133. <https://doi.org/10.7763/ijssh.2013.v3.211>
- Nugroho, A. S., & Ranihusna, D. (2020). A Model for Enhancing Innovative Work Behavior. *Management Analysis Journal*, 9(2), 132–139.
- Ratnasari, D., & Wulansari, N. A. (2019). Effect of Leader Member Exchange on Innovative Work Behaviour through Work Engagement as a Mediation. *Management Analysis Journal*, 8(2), 196–204.
- Ratnasari, E., & Sudarma, K. (2019). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour. *Management Analysis Journal*, 8(3), 330–339.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saeed, B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 254–281. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556108>
- Saputra, E., Masdupi, E., & Syahrizal. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviors (OCB): The Role of Intrinsic Motivation as Mediation (In Human Resources Development Centre at Ministry of Home Affairs). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 64(11), 478–484.
- Sari, F. K., & Palupiningdyah. (2020). The Effect of Mediation Work Engagement to Procedural Justice and Organizational Learning on the Innovative Behavior. *Management Analysis Journal*, 9(2), 152–160.
- Shin, S. J., Yuan, F., & Zhou, J. (2016). When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: A sensemaking perspective. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2111>
- Shunlong, X., & Weiming, Z. (2012). The relationships between transformational leadership, LMX, and employee innovative behavior. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(5), 87–97.
- Skudiene, V., Augutyte-Kvedaraviciene, I., DemeSko, N., & Suchockis, A. (2018). Exploring The Relationship between Innovative Work Behavior and Leadership: Moderating Effect of Locus of Control. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9(1), 21–40. <https://doi.org/10.15388/omee.2018.10.00002>
- Sugiyono. (2015). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>

- Turunc, O., Celik, M., Tabak, A., & Kabak, M. (2010). The Impact of Transformational Leadership and Contingent Reward Leadership Styles on Innovative Behavior: Mediating Role of Leader-Member Exchange Quality. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(1), 69–79. <https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.100>
- Yulianti, P. (2016). Membangun Perilaku Inovatif Dosen Perguruan Tinggi, 3(1): 31–39.
- Zhang, Y., Zheng, J., & Darko, A. (2018). How Does Transformational Leadership Promote Innovation in Construction? The Mediating Role of Innovation Climate and the Multilevel Moderation Role of Project Requirements. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su10051506>