

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN PSYCHOLOGICAL
EMPOWERMENT DALAM PENINGKATAN INNOVATIVE
WORK BEHAVIOUR**

Thesis

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat sarjana S2**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

**EKO CHANDRA
NIM : 20402400573**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG**

2025

LEMBAR PENGESAHAN

Thesis

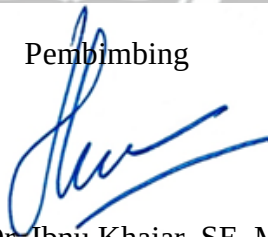
***TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN PSYCHOLOGICAL
EMPOWERMENT DALAM PENINGKATAN INNOVATIVE
WORK BEHAVIOUR***

Disusun oleh :

**EKO CHANDRA
NIM : 20402400573**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister
Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, 3 May 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, Msi
NIK. 210492030

LEMBAR PENGUJIAN

***TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN PSYCHOLOGICAL
EMPOWERMENT DALAM PENINGKATAN INNOVATIVE
WORK BEHAVIOUR***

Disusun oleh :

**EKO CHANDRA, SH
NIM : 20402400573**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 20 Mei 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, Msi
NIK. 210491028**

Penguji I

**Prof. Dr. Heru Sulistiyo. S.E, M.Si
NIK. 210493032**

Penguji II

**Prof. Dr. Mulyana, S.E, M.Si
NIK. 210490020**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 3i 2025

Ketua Program Pascasarjana

**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

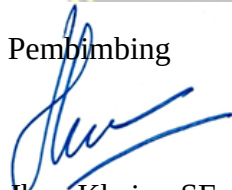
Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Eko Chandra, SH
NIM : 20402400573
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “*Transformational Leadership Dan Pshycological Empowerment Dalam Peningkatan Innovative Work Behaviour*“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

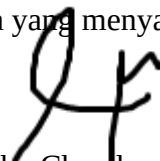
Semarang, 3 Mei 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi
NIK: 210491028

Saya yang menyatakan,



Eko Chandra, SH
NIM : 20402400573

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Eko Chandra, SH
NIM : 20402400573
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

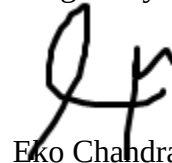
“Transformational Leadership Dan Pshycological Empowerment Dalam Peningkatan Innovative Work Behaviour”

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 03 Mei 2025

Yang menyatakan



Eko Chandra, SH

NIM : 20402400573

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan jenis *explanatory research* yang bertujuan untuk mengkaji dan menjelaskan hubungan antara variabel *transformational leadership*, *psychological empowerment*, dan *innovative work behavior*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh personil yang bertugas di Spripim Polda Kepri, sebanyak 34 orang. Karena jumlah populasi yang relatif kecil, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sensus atau sampel jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala pengukuran Likert 1 hingga 5. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji hubungan antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Selanjutnya, pemberdayaan psikologis ditemukan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu memberikan motivasi inspiratif dan perhatian terhadap kebutuhan individu dapat memperkuat rasa percaya diri serta kompetensi personil. Hal ini pada akhirnya mendorong peningkatan kemampuan individu dalam menghasilkan dan menerapkan ide-ide inovatif dalam lingkungan kerja.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional; pemberdayaan psikologis; perilaku kerja inovatif.

ABSTRACT

This study is an explanatory research that aims to examine and explain the relationships between transformational leadership, psychological empowerment, and innovative work behavior. The population in this study consists of all personnel assigned to Spripim Polda Kepri, totaling 34 individuals. Due to the relatively small population size, a census or saturated sampling technique was used, meaning the entire population was included as the research sample. Data were collected through a questionnaire using a Likert scale ranging from 1 to 5. Data analysis was carried out using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) approach to test the relationships among variables.

The results of the study show that transformational leadership has a positive and significant effect on psychological empowerment. In addition, transformational leadership also has a positive and significant effect on innovative work behavior. Furthermore, psychological empowerment is found to have a positive and significant influence on innovative work behavior. These findings indicate that the implementation of transformational leadership, which provides inspirational motivation and individualized consideration, can enhance self-confidence and personal competence among personnel. Ultimately, this encourages individuals' ability to generate and implement innovative ideas within the work environment.

Keywords : transformational leadership; psychological empowerment; innovative work behavior.



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan kemudahan-Nya sehingga tesis yang berjudul " *Transformational Leadership Dan Pshycological Empowerment Dalam Peningkatan Innovative Work Behaviour* " dapat terselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh ilmu dan hikmah.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) Semarang. Dalam proses penyusunan tesis ini, banyak pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan doa. Oleh karena itu, saya ingin menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:
Prof. Dr. Mulyana, S.E, M.Si

1. Bapak Prof. Dr. Mulyana, S.E, M.Si – Dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, nasihat, dan dukungan yang tulus serta sabar dalam proses penyusunan tesis ini;
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. – Dekan Fakultas Ekonomi Unissula, yang selalu mendukung dan memberikan arahan untuk perkembangan akademik mahasiswa;
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si – Ketua Program Studi Magister Manajemen, yang senantiasa memberikan motivasi dan panduan dalam proses perkuliahan hingga penelitian ini terselesaikan;
4. Seluruh Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula – yang telah memberikan ilmu, pengalaman, dan wawasan berharga dalam bidang manajemen yang menjadi bekal tak ternilai bagi saya;
5. Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula – atas segala bentuk dukungan administratif dan bantuan yang memudahkan kelancaran proses studi dan penelitian saya;

6. Koorsprimpin dan staf atas segala dukungan dan fasilitas yang telah diberikan sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik;
7. Kedua orang tua, istri, anak dan keluarga yang sudah mendukung dan memberi semangat selama perkuliahan hingga selesai ujian thesis.
8. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Unissula Tahun 2024, khususnya kelas 80 E – atas kebersamaan, dukungan, dan semangat yang saling menguatkan selama masa perkuliahan dan penyusunan tesis ini.

Semoga segala kebaikan dan bantuan yang telah diberikan menjadi amal jariyah yang mendapat balasan terbaik dari Allah SWT. Tesis ini tentunya masih jauh dari sempurna, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat saya harapkan demi perbaikan ke depan.

Akhir kata, saya berharap semoga penelitian ini bermanfaat bagi dunia akademik dan dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Penulis

Eko Chandra, SH
NIM : 20402400573

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Innovative Work Behavior	7
2.2 Transformational Leadership	10
2.3 Psychological Empowerment	13
2.4 Hubungan antar variable	14
2.5 Model Empirik	17
BAB III METODE PENELITIAN	18
3.1 Jenis Penelitian	18
3.2 Sumber Data	18
3.3 Metode Pengumpulan Data	19
3.4 Populasi dan Sampel	20
3.5 Variabel dan Indikator	20
3.6 Teknik Analis Data	21
3.7 Pengujian Hipotesis	25
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	27
4.1 Deskripsi Responden	27
4.2 Analisis Deskriptif Data Penelitian	30

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	32
4.4.	Pengujian Goodness of Fit.....	42
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	44
4.6.	Pembahasan	50
BAB V PENUTUP.....		55
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	55
5.2.	Implikasi Teoritis	55
5.3.	Implikasi Praktis.....	57
5.4.	Limitasi Penelitian.....	58
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	59
DAFTAR PUSTAKA		61
Lampiran 1 Kuestioner.....		67
Lampiran 2. Deskripsi Responden		71
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		72
Lampiran 4. Full Model PLS		74
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		75
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		77
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		78



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam dunia kerja yang terus berkembang, perusahaan dan organisasi semakin dihadapkan pada kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan menciptakan nilai lebih melalui inovasi. Salah satu faktor penting yang dapat mendorong inovasi dalam organisasi adalah perilaku kerja inovatif (*innovative work behaviour*) dari sumber daya manusia (SDM). Perilaku kerja inovatif merujuk pada kemampuan individu untuk mengembangkan, menyarankan, dan menerapkan ide-ide baru yang dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformasional dan memberikan pemberdayaan psikologis kepada anggota timnya dapat berperan krusial dalam menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku inovatif.

Perilaku kerja inovatif diperlukan karena perubahan lingkungan, globalisasi dan meningkatnya persaingan antar organisasi (Woods et al., 2018). Perilaku sosial yang positif, konstruktif dan membantu ini menggambarkan nilai tambah karyawan (Supriyanto & Ekowati, 2020) dan penting bagi kelangsungan hidup organisasi (Kim & Beehr, 2020). Organisasi yang berfokus pada pelayanan kepada masyarakat memiliki kebutuhan untuk tetap terinformasi tentang perubahan teknologi dan berinovasi.

Mengeksplorasi *innovative work behavior* dibutuhkan oleh organisasi karena daya saing dunia bisnis saat ini telah menciptakan lingkungan yang menantang (Cangialosi et al., 2020). Tanpa inovasi proses, produk atau operasi akan membuat organisasi tidak dapat bertahan dalam persaingan di era disruptive (Jj. P. J. de Jong & Hartog, 2008). *Innovative work behavior* penting untuk menghasilkan efektivitas pada organisasi pemerintahan untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat (Li & Hsu, 2016).

Peran pimpinan dalam mendorong munculnya praktik baik dalam pembelajaran dan kemudian dikembangkan sebagai perwujudan kreasi dan inovasi menjadi sangat penting (Bednall et al., 2018). Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memengaruhi orang lain yang umumnya melalui motivasi untuk bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang berlaku (Porfírio et al., 2021). Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi manajemen dan berperan penting untuk meningkatkan kualitas dan mendorong perilaku kerja yang inovatif melalui motivasi karyawan, penciptaan suasana kondusif, pengembangan kreativitas dan inovasi, yang mengarah pada keunggulan kompetitif bagi organisasi (Supriyanto et al., 2020).

Kepemimpinan transformasional dikenal sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengubah anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, dengan mengedepankan visi, nilai-nilai, dan pemberdayaan karyawan (Afsar & Umrani, 2020a). Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian target organisasi, tetapi

juga pada pengembangan individu dalam tim untuk meraih potensi terbaiknya Messmann et al (2022).

Hasil penelitian terdahulu terkait peran kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan masih menyisakan kontroversi. Diantaranya adalah hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan (Afsar & Umrani, 2020a). Hasil ini berbeda dengan Messmann et al (2022) yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan namun tidak signifikan. Sehingga dalam penelitian ini, pemberdayaan psikologis diajukan untuk menjadi *variable intervening* untuk memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Sebagaimana hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif (Grošelj et al., 2020). Kemudian (Stanescu et al., 2020) mengkonfirmasi bahwa pemberdayaan psikologis memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang dianggap efektif dalam menumbuhkan dan meningkatkan *innovative work behavior* karyawan (Afsar & Umrani, 2020b; Bin Saeed et al., 2019a). Selain kepemimpinan transformational, perilaku kerja inovatif juga didukung dengan pemberdayaan psikologis (Helmy et al., 2019).

Pemberdayaan psikologis membantu karyawan merasakan lebih banyak hubungan dengan orang atau aktivitas lain dan merasa ada kesesuaian antara aspek lain dalam kehidupan mereka dan konteks pekerjaan (Ambad & Bahron, 2012; Michigan, 1995; Thakre & Mathew, 2020). Pemberdayaan psikologis mencerminkan orientasi aktif (bukan pasif) terhadap peran kerja (Michigan, 1995). Orientasi aktif tersebut berarti orientasi dimana seorang individu ingin dan merasa mampu membentuk dirinya sendiri dalam urusannya atau konteksnya di dalam pekerjaannya.

Pemberdayaan psikologis menggunakan pengolahan informasi sosial sebagai dasar atau fondasi teoritis sehingga sebagai hasilnya, pemberdayaan psikologis terbukti dapat mengubah tingkah laku individu (Monje Amor et al., 2021). Sehingga dengan demikian pemberdayaan psikologis memiliki kemampuan untuk mengubah tingkah laku dan menjadi andalan dalam literatur organisasi dan sektor industri yang bergerak di bidang pelayanan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran fenomena gap diatas maka rumusan masalah penelitian yang muncul adalah “Bagaimanakah peningkatan *innovative work behavior* melalui *psychological empowerment* yang didukung dengan *Transformational leadership*?” maka pertanyaan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh *Transformational leadership* terhadap *psychological empowerment* ?

2. Bagaimanakah pengaruh *Transformational leadership* terhadap *innovative work behavior*?
3. Bagaimanakah pengaruh *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior*?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Transformational leadership* terhadap *psychological empowerment*
2. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Transformational leadership* terhadap *innovative work behavior*.
3. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Akademik

Menjadi pengetahuan berkelanjutan dalam studi mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manfaat teori dari penelitian ini. Penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi referensi acuan serta pedoman dalam penelitian selanjutnya terkait faktor – faktor yang mempengaruhi perilaku inovasi kerja SDM.

2. Praktisi

Diharapkan mampu menjadi referensi acuan dan pedoman dalam meningkatkan manajemen SDM dalam mewujudkan tujuan organisasi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel – variabel penelitian yang mencakup *Transformational leadership*, *psychological empowerment* dan *innovative work behavior*. Bab ini mengurai tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

2.1. Innovative Work Behavior

Innovative work behavior atau perilaku inovatif kerja adalah perilaku yang meliputi eksplorasi peluang dan ide-ide baru, juga dapat mencakup perilaku mengimplementasikan ide baru, menerapkan pengetahuan baru dan untuk mencapai peningkatan kinerja pribadi atau bisnis (A. M. Khan et al., 2019). Perilaku kerja inovatif sering dikaitkan dengan kreativitas (Zhang et al., 2021). Kedua hal tersebut memang berkaitan tetapi memiliki konstruk yang berbeda (J. P. J. De Jong & Den Hartog, 2007). Perilaku kreatif adalah proses untuk menghasilkan sebuah ide, gagasan, atau pemikiran baru yang berkaitan dengan produk, servis, proses dan prosedur kerja, sedangkan perilaku inovatif kerja tidak hanya sekedar menghasilkan ide baru tetapi juga melibatkan proses implementasi terhadap ide tersebut khususnya pada setting pekerjaan (Jj. P. J. de Jong & Hartog, 2008).

Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan yang disengaja (dalam peran pekerjaan, kelompok atau organisasi) mengenai ide yang berguna berkaitan dengan proses, produk atau prosedur (Leofianti et al., 2015). Perilaku inovatif didefinisikan sebagai perilaku yang menekankan pada adanya sikap kreatif agar terjadi proses perubahan sikap dari tradisional ke modern, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju (M. M. Khan et al., 2020). Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif kerja merupakan perilaku kerja individu yang melalui proses pemunculan ide baru untuk menghasilkan, memperkenalkan dan menerapkan ide baru yang bermanfaat bagi pribadi maupun perusahaan.

Berdasarkan (Jj. P. J. de Jong & Hartog, 2008) menyebutkan terdapat 4 (empat) dimensi perilaku kerja inovatif, yaitu:

- 1) *Opportunity exploration*, proses inovasi ditentukan oleh kesempatan. Kesempatan akan memicu individu untuk mencari cara untuk meningkatkan pelayanan, proses pengiriman, atau berusaha memikirkan sebuah alternatif baru mengenai proses kerja, produk atau pelayanan.
- 2) *Idea generation*, membangkitkan sebuah konsep untuk peningkatan. Idea generation merupakan pengelolaan kembali informasi dan konsep yang telah ada untuk meningkatkan performansi. Individu yang tinggi

dalam level ini akan dapat melihat solusi dari sebuah masalah dengan cara pikir yang berbeda.

- 3) *Championing*, melibatkan perilaku untuk mencari dukungan dan membangun koalisi, seperti mengajak dan mempengaruhi karyawan atau manajemen, dan bernegosiasi mengenai suatu solusi.
- 4) *Application*, individu tidak hanya memikirkan ide-ide kreatif terhadap suatu hal tapi juga mengevaluasi dan mengaplikasikan ide tersebut ke dalam tindakan nyata.

Perilaku inovatif ini merupakan perilaku kompleks yang terdiri dari tiga tahap (Jansen, 2000) yaitu :

- 1) *Idea Generation*, persepsi mengenai permasalahan dalam pekerjaan, merasakan adanya keganjilan, atau munculnya tren merupakan pencetus atau dorongan dalam menghasilkan ide-ide baru.
- 2) *Idea Promotion*, Dalam tahapan ini, individu mencari dukungan untuk ide yang ia bawa serta berusaha untuk membangun sebuah koalisi untuk mendukung ide inovasi tersebut.
- 3) *Idea Realization*, Pada tahapan terakhir dari proses inovasi ini, yaitu idea realization, individu melengkapi idenya dengan membuat suatu produk atau prototype atau model dari ide inovasi tersebut yang dapat dialami langsung dan diterapkan dalam suatu pekerjaan, kelompok kerja, ataupun organisasi secara keseluruhan, sehingga nantinya ide tersebut dapat disebarkan, diproduksi secara massal, ataupun digunakan secara produktif.

2.2. Transformational Leadership

Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim atau pengikut di luar kepentingan langsung mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui pengaruh, inspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen (Bass, 1999). Perubahan kepentingan pribadi ini meningkatkan tingkat kedewasaan dan cita-cita pengikut, serta kepedulian mereka terhadap pencapaian (Antonakis & Robert, 2013). Teori ini sangat sulit untuk dilatih atau diajarkan karena merupakan kombinasi dari banyak teori kepemimpinan. Pengikut mungkin dimanipulasi oleh para pemimpin dan ada kemungkinan mereka kehilangan lebih banyak daripada yang mereka peroleh. Sebagian besar kritik tentang kepemimpinan transformasional adalah tentang etika dan nilai-nilai moral pemimpin yang dapat mengakibatkan penyalahgunaan kekuasaan dan konsekuensi yang tidak diinginkan (Northouse, 2007).

Kepemimpinan transformasional bekerja dengan menginspirasi anggota tim untuk memotivasi diri mereka sendiri, yang dapat menyebabkan kurangnya fokus pada tugas-tugas penting (Bass, 1999). Pemimpin transformasional bertujuan untuk memimpin dengan contoh dan model perilaku karyawan yang ideal, yang mungkin tidak memberikan struktur dan bimbingan yang cukup untuk beberapa karyawan (Weller et al., 2019).

Salah satu aspek terpenting dari keuntungan dan kerugian dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menemukan celah dan masalah dalam sebuah visi dan menghasilkan perubahan untuk menyelesaikannya dengan cepat (Cho et al., 2019). Pemimpin juga dapat "menjual" solusi baru kepada pengikut mereka, yang berarti segera diadopsi (Zuraik & Kelly, 2019).

Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan motivasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan profesional (Yasin et al., 2014). Kepemimpinan transformasional, salah satu gaya kepemimpinan kunci dalam praktik manajemen, telah terbukti memiliki dampak positif pada sikap, perilaku, dan pengembangan individu pengikut (Einstein & Humphreys, 2001). Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut, menumbuhkan nilai untuk perubahan, dengan demikian mempromosikan perubahan dan meningkatkan pertumbuhan profesional pengikut (McCleskey, 2014).

Kepemimpinan transformasional dapat mendorong berbagi pengetahuan karena pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut dan menumbuhkan nilai untuk perubahan (Berraies & Zine El Abidine, 2019; Carmeli et al., 2014; Le & Lei, 2019; Shariq et al., 2019). Pemimpin transformasional menunjukkan stimulasi intelektual mendorong asumsi cara berpikir dan bekerja dengan cara yang inovatif (Shin & Eom, 2014). Seorang pemimpin dapat mentransformasikan

bawahannya melalui empat cara yang disebut *four i* (Burns & Bass, Bernard M, 2008), yaitu:

1. *Idealized influence (charisma)*. Sering disebut memiliki kharisma, yaitu pemimpin berkharisma yang menumbuhkan kebanggaan, kepercayaan dari karyawan karena memiliki visi yang jelas.
2. *Inspirational motivation*. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan harapan tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai symbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.
3. *Intellectual stimulation*. *Intellectual stimulation* yaitu pemimpin yang sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.
4. *Individualized consideration*. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasihat.

Transformational leadership disimpulkan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan dengan memperjelas visi mereka, mereka dapat memberdayakan karyawan bertanggung jawab untuk mencapai visi tersebut. Dalam penelitian ini dimensi *transformational behavior* menggunakan *Four I* (Bass, 1985) yaitu *Idealized Influence*

(Charisma), *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation*.

2.3. *Psychological Empowerment*

Psychological empowerment adalah membangun motivasi dari empat kognisi yang dibentuk oleh lingkungan kerja yaitu kemaknaan, kompetensi, penentuan diri, dan dampak (A. M. Khan et al., 2019). *Psychological empowerment* merupakan suatu proses yang diawali dengan interaksi antara lingkungan kerja dengan karakteristik kepribadian individu, dan interaksi lingkungan tersebut membentuk empat pemberdayaan kognitif yakni kemaknaan, kompetensi, penentuan diri, dan dampak yang pada akhirnya akan dapat memotivasi perilaku individu (Aryee et al., 2019). Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *Psychological empowerment* merupakan suatu bentuk motivasi intrinsik individu di lingkungan kerja yang dibentuk dari empat kognisi untuk menghasilkan kepuasan kerja.

Psychological empowerment memiliki empat dimensi yaitu (Ambad & Bahron, 2012) :

- 1) Meaning, adalah kesesuaian antara kebutuhan peran pekerjaan seseorang dengan perilaku, keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik.

- 2) *Self-determination* adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai kebebasan atau otonomi dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri.
- 3) *Competence* merupakan kepercayaan atau keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik.
- 4) *Impact* / dampak yaitu persepsi bahwa seseorang secara signifikan dapat mempengaruhi strategi, administrasi dan hasil operasi kerja perusahaan.

2.4. Hubungan antar variable

2.4.1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *psychological empowerment*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis (Abdulrab et al., 2020). Temuan Stanescu et al (2020) menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis.

Dengan adanya landasan teoritis beserta bukti empiris yang ada, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Transformational Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Psychological Empowerment*

2.4.2. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *innovative work behavior*

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan (Afsar & Umrani, 2020b). Kemudian Rafique et al (2022) menyatakan bahwa transformasi kepemimpinan ber dampak positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Hasil penelitian (Karimi et al., 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kerja inovatif karyawan perilaku secara langsung dan positif. Kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif secara parsial dan simultan (Hutabarat et al., 2023).

Selain itu, hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa terdapat interaksi antara kepemimpinan transformasional terhadap inovatif perilaku kerja (Bin Saeed et al., 2019b). Penelitian terdahulu memberikan konfirmasi lebih lanjut tentang hubungan positif antara kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif (Grošelj et al., 2020). Temuan (Stanescu et al., 2020) mengungkapkan hubungan positif dan signifikan antara transformasional kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif.

Dengan adanya landasan teoritis beserta bukti empiris yang ada, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut :

H2 : *Transformational Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovative work behavior*

2.4.3. Pengaruh *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior*

Temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dimensi makna, kompetensi, dan penentuan nasib sendiri dari pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap generasi, promosi, dan realisasi ide-ide baru perilaku kerja yang inovatif (Grošelj et al., 2020). Hasil model struktural menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis secara signifikan berhubungan dengan perilaku kerja inovatif (Saira et al., 2021).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga dimensi pemberdayaan psikologis: makna, kompetensi, dan penentuan nasib sendiri berhubungan positif dengan perilaku kerja yang inovatif (Helmy et al., 2019). Perilaku individu yang diberdayakan tercermin dalam mempromosikan dan memperjuangkan ide-ide baru, implementasi kreativitas, dan dengan demikian membawa semangat yang sangat dibutuhkan di tempat kerja (Singh & Sarkar, 2012).

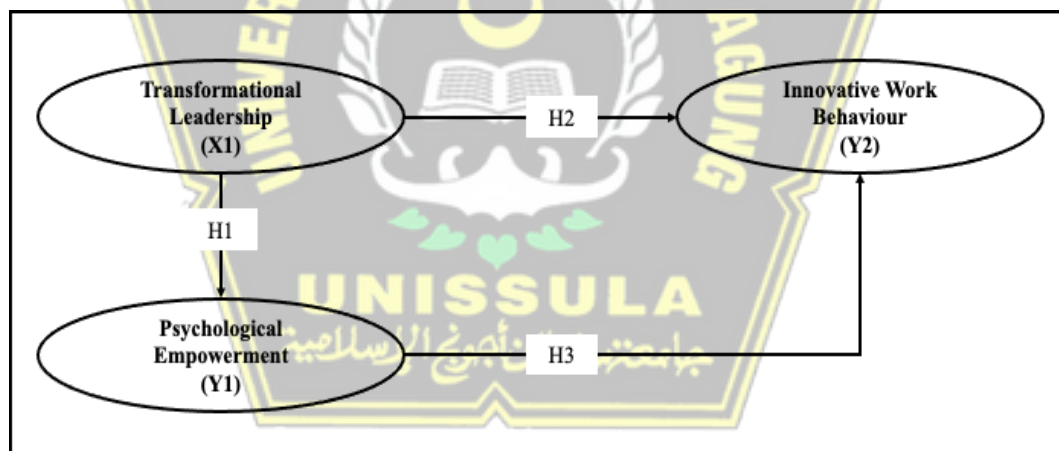
Kemudian (Bin Saeed et al., 2019b) menunjukkan bahwa terdapat interaksi antara pemberdayaan psikologis terhadap perilaku

kerja inovatif (Bilal Bin Saeed). Dengan adanya landasan teoritis beserta bukti empiris yang ada, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut :

H3 : *Psychological Empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*

2.5. Model Empirik

Model empiric yang diajukan adalah bagaimana *Transformational leadership* mampu mendorong proses *psychological empowerment* sehingga mampu berdampak pada peningkatan *innovative work behaviour*.



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini, 2024

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya memperkuat teori yang bisa dijadikan pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut diatas, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Reseach*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, yang memiliki arti bahwa penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel yang diteliti yaitu terkait dengan variable *transformational leadership*, *psychological empowerment* dan *innovative work behaviour*.

3.2. Sumber Data

3.1.1. Data Primer

Merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dengan permasalahan yang diteliti (Sugiyono, 2018). Adapun sumber data primer di dapat dari opini responden yang diteliti, berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner, hasil obeservasi

terhadap obyek yang diteliti dan hasil pengujian. Data primer yang akan digali adalah persepsi responden mengenai variabel penelitian yaitu *transformational leadership*, *psychological empowerment* dan *innovative work behaviour*.

3.2.2. Data Sekunder

Adalah data publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak bertujuan untuk satu tujuan, bukan hanya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan – tujuan lain (Supomo, 2002). Data sekunder diperoleh dari jurnal penelitian, artikel, majalah, buku ilmiah yang ada hubungannya dengan variabel dalam penelitian ini.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Studi Pustaka, data primer dalam penelitian ini merupakan main data sedangkan data sekunder sebagai supporting data. Data primer diperoleh melalui kuesioner, yang terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup amat tergantung dari seberapa jauh peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban- jawaban dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan pikirannya.
2. Penyebaran Kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung pada pimpinan tersebut dalam

amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya.

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh Personil di Spripim Polda Kepri sebanyak 34 personil.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Karena jumlah sampel yang kecil maka tehnik sample yang digunakan adalah tehnik sample sensus atau sample jenuh. Dengan demikian maka seluruh sample merupakan sensus. Sample dalam penelitian ini adalah Personil di Spripim Polda Kepri sebanyak 34 personil.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah *Transformational leadership*, *psychological empowerment* dan *innovative work behavior* dengan definisi masing – masing variabel dijelaskan pada tabel 3.2 berikut.

Tabel 3 1 Definisi Operasional dan Indikator

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Innovative Work Behavior</i> perilaku kerja individu yang	1. <i>idea exploration</i> , 2. <i>idea generation</i> ,	Skala Likert

	melalui proses pemunculan ide baru untuk menghasilkan, memperkenalkan dan menerapkan ide baru yang bermanfaat bagi pribadi maupun perusahaan.	3. <i>idea coalition/championing</i>	1-5
2	Transformational leadership gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan dengan memperjelas visi mereka, mereka dapat memberdayakan karyawan bertanggung jawab untuk mencapai visi tersebut.	4. <i>idea implementation</i> (Jj. P. J. de Jong & Hartog, 2008) 1. <i>Idealized Influence</i> (Charisma), 2. <i>Intellectual stimulation</i> , 3. <i>Individualized Consideration</i> 4. <i>Inspirational Motivation</i> . (Bass, 1985)	Skala Likert 1-5
3	Psychological empowerment bentuk motivasi intrinsik individu di lingkungan kerja yang dibentuk dari empat kognisi untuk menghasilkan kepuasan kerja.	1. Meaning, 2. <i>Self-determination</i> 3. <i>Competence</i> 4. <i>Impact / dampak</i> (Ambad & Bahron, 2012)	Skala Likert 1-5

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya menggunakan skala Likert 1 s/d 5 adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan *variable latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor

komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

a. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- 1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya , disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.

Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 = a_1x_1 + e$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_3y_1 + e$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan:

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance*

Extracted (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

- c) *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

- 2) *Inner Model* , yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh

adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2 + \beta_{.1} \eta_1 + e$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{.1} \eta_1 + \beta_{.2} \eta_2 + e$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah k *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel *laten endogen* (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight* nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten *endogen* (*dependen*) adalah η dan variabel *laten eksogen* adalah ξ (*independent*), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*).

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance* , sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model

kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana $(1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi rediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.7. Pengujian Hipotesis

- a. Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah-langkah:

$H_a : \beta_1 = 0$, Tidak ada hubungan antara variable bebas terhadap variable terikat

$H_o : \beta_1 \neq 0$, ada hubungan antara variable bebas terhadap variable terikat

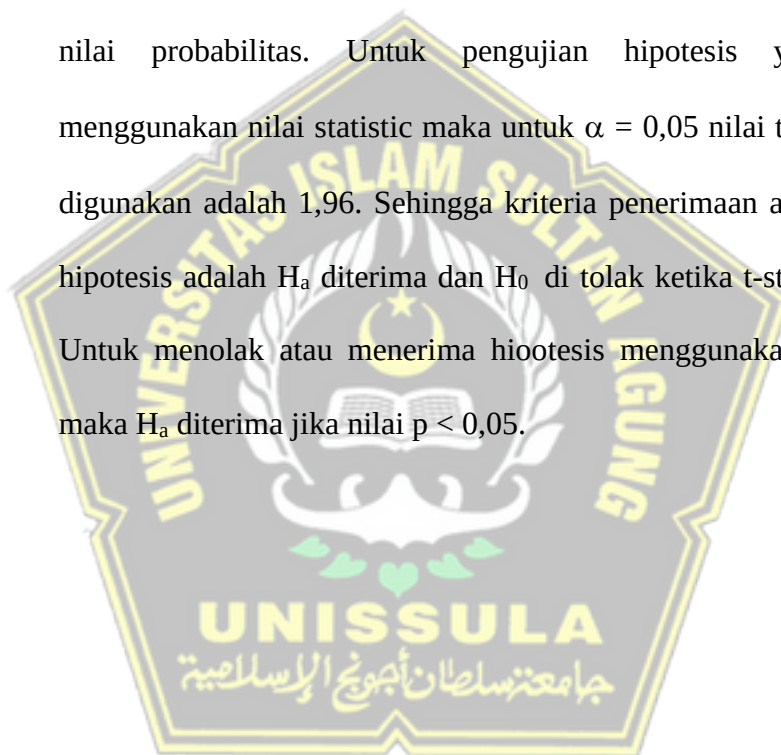
3.8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit realibility* untuk blok indikator. Model strukrur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten

eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

4. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden seluruh personil di Kantor Spripim Polda Kepri sebanyak 34 personil. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Penelitian dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner kepada seluruh personil pada tanggal 2 - 5 Mei 2025. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 34 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini. Deskripsi responden akan disajikan berdasarkan karakteristik yang telah ditetapkan berikut:

1. Jenis Kelamin

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	27	79.4
Wanita	7	20.6
Total	34	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Sajian data pada Tabel 4.1, terlihat bahwa mayoritas responden adalah pria, dengan jumlah 27 responden (79,4%), sedangkan responden wanita berjumlah 7 orang (20,6%). Hal ini sesuai dengan komposisi umum personel kepolisian yang masih didominasi oleh laki-laki, khususnya di satuan kerja seperti Spripim.

2. Usia

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut.

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
25 - 30 tahun	8	23.5
31 - 40 tahun	14	41.2
41 - 50 tahun	8	23.5
51 - 60 tahun	4	11.8
Total	34	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Tampilan data dalam Tabel 4.2, terlihat bahwa responden terbanyak berasal dari kelompok usia 31 - 40 tahun, dengan total 14 responden (41,2%). Tingkat usia ini mencerminkan fase kedewasaan dalam karier, di mana personel umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memahami peran dan tanggung jawabnya secara matang. Selanjutnya pada kelompok usia 25 - 30 tahun terdapat 8 responden (23,5%), usia 41 - 50 tahun sebanyak 8 responden (23,5%) dan usia 51 – 60 sebanyak 4 responden (11,8%).

3. Pendidikan Terakhir

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut.

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	12	35.3
Diploma	7	20.6
Sarjana	15	44.1
Total	34	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Dari Tabel 4.3, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat Sarjana, dengan jumlah 15 responden (44,1%). Responden yang berpendidikan setingkat SMA/SMK berjumlah 12 personil (35,3%) dan terdapat 7 responden (20,6%) memiliki gelar Diploma. Temuan ini menunjukkan bahwa personil memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas personel di satuan ini telah menempuh pendidikan tinggi, yang dapat mendukung kemampuan analisis, komunikasi, serta pemahaman terhadap prosedur dan kebijakan institusional.

4. Lama Bekerja

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut.

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	12	35.3
11 - 20 tahun	16	47.1

21 - 30 tahun	4	11.8
> 30 tahun	2	5.9
Total	34	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa mayoritas responden yang telah bekerja selama 11 – 20 tahun berjumlah 16 orang (47,1%). Paling sedikit responden dengan masa kerja > 30 tahun yaitu sebanyak 2 responden (5,9%). Berdasarkan temuan tersebut, paling banyak personil berada pada masa kerja 11-20 tahun, dimana pada masa ini mereka berada pada jenjang karier menengah hingga senior, dengan tingkat pengalaman dan pemahaman terhadap lingkungan kerja yang cukup tinggi.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif dalam hal ini ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai penilaian yang diberikan oleh responden terhadap variabel yang diteliti. Dengan menggunakan analisis deskriptif, kita dapat memperoleh informasi tentang kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Proses penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot pada setiap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner

Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga

kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

Skor tertinggi = 5

Skor terendah = 1

Range = Skor tertinggi – skor terendah = 5 - 1 = 4

Interval kelas = Range / banyak kategori = 4/3 = 1,33

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Transformational leadership	4.04	
	a. <i>Idealized Influence (Charisma)</i>	4.09	0.51
	b. <i>Intellectual stimulation</i>	4.00	0.65
	c. <i>Individualized Consideration</i>	4.00	0.49
	d. <i>Inspirational Motivation</i>	4.06	0.60
2	Psychological empowerment	3.98	
	a. <i>Meaning</i>	4.03	0.76
	b. <i>Self-determination</i>	4.09	0.71
	c. <i>Competence</i>	3.88	0.69
	d. <i>Impact / dampak</i>	3.91	0.75
3	Innovative Work Behavior	4.07	
	a. <i>Idea exploration</i>	4.09	0.62
	b. <i>Idea generation</i>	4.03	0.80
	c. <i>Idea coalition/championing</i>	4.06	0.60
	d. <i>Idea implementation</i>	4.09	0.71

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Transformational leadership secara keseluruhan sebesar 3,92 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa personil memiliki Transformational leadership yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Transformational leadership didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Meningkatkan kemampuan terus menerus (3,94) dan terendah pada indikator Memberdayakan bawahan (3,89).

Pada variabel Psychological empowerment secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,84 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa personil memiliki Psychological empowerment yang tergolong baik. Hasil deskripsi data pada variabel Psychological empowerment didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator kebutuhan fisiologis (3,93) dan terendah pada indikator kebutuhan social (3,77).

Pada variabel Innovative Work Behavior secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 4,07 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki perilaku kerja yang inovatif. Hasil deskripsi data pada variabel Innovative Work Behavior didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Idea exploration dan Idea implementation (4,09) dan terendah pada indikator Idea generation (4,03).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart

PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5..

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen Transformational leadership (X1)

Pengukuran variabel Transformational leadership pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Transformational leadership menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Transformational leadership.

Tabel 4.6
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Transformational leadership (X1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X11	<i>Idealized Influence (Charisma)</i>	0.741	Valid
X12	<i>Intellectual stimulation</i>	0.821	Valid
X13	<i>Individualized Consideration</i>	0.734	Valid
X14	<i>Inspirational Motivation</i>	0.832	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Transformational leadership (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,741 – 0,832. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Transformational leadership (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Idealized Influence (Charisma), Intellectual stimulation, Individualized Consideration, dan Inspirational Motivation.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Psychological empowerment

Pengukuran variabel *Psychological empowerment* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing

indikator variabel Psychological empowerment menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Psychological empowerment*.

Tabel 4.7
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Psychological empowerment (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y11	<i>Meaning</i>	0.835	Valid
Y12	<i>Self-determination</i>	0.818	Valid
Y13	<i>Competence</i>	0.836	Valid
Y14	<i>Impact / dampak</i>	0.797	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Psychological empowerment (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,797 – 0,836. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Psychological empowerment (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Meaning, Self-determination, Competence, Impact / dampak.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Innovative Work Behavior

Variabel Innovative Work Behavior pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Innovative Work Behavior Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Innovative Work Behavior.

Tabel 4.8
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Innovative Work Behavior (Y2)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y21	<i>Idea exploration</i>	0.849	Valid
Y22	<i>Idea generation</i>	0.934	Valid
Y23	<i>Idea coalition/championing</i>	0.758	Valid
Y24	<i>Idea implementation</i>	0.726	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Innovative Work Behavior (Y2) diperoleh pada kisaran 0,726 – 0,934. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Innovative Work Behavior (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Idea exploration*, *Idea generation*, *Idea coalition/championing*, *Idea implementation*.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fornell Lacker Criterion

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.9
Nilai Fornell Lacker Criterion

Variabel	Innovative Work Behavior	Psychological empowerment	Transformational leadership
Innovative Work Behavior	0.821		
Psychological empowerment	0.680	0.822	
Transformational leadership	0.569	0.496	0.783

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji Fornell-Larcker Criterion dapat dianggap memenuhi syarat jika akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, yang berarti hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang, dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT)

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Psychological empowerment <-> Innovative Work Behavior	0.776
Transformational leadership <-> Innovative Work Behavior	0.665
Transformational leadership <-> Psychological empowerment	0.597

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.11
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Innovative Work Behavior	Psychological empowerment	Transformational leadership
X1_1	0.352	0.372	0.741
X1_2	0.567	0.459	0.821
X1_3	0.357	0.404	0.734
X1_4	0.464	0.301	0.832
Y1_1	0.620	0.835	0.477
Y1_2	0.493	0.818	0.471
Y1_3	0.628	0.836	0.296
Y1_4	0.475	0.797	0.375
Y2_1	0.849	0.435	0.427
Y2_2	0.934	0.518	0.556
Y2_3	0.758	0.489	0.339
Y2_4	0.726	0.707	0.495

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian

sebenarnya Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Innovative Work Behavior	0.837	0.891	0.673
Psychological empowerment	0.840	0.893	0.675
Transformational leadership	0.791	0.864	0.614

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada *inner VIF Values*. Apabila $\text{inner VIF} < 5$ menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Psychological empowerment -> Innovative Work Behavior	1.326
Transformational leadership -> Innovative Work Behavior	1.326
Transformational leadership -> Psychological empowerment	1.000

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji Kriteria Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikkansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R^2) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R^2) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. R-square (R^2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.533
<i>Psychological empowerment</i>	0.246

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel *Innovative Work Behavior* sebesar 0,533. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel *Innovative Work Behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *Transformational leadership* dan *Psychological*

empowerment sebesar 53,3%, sedangkan sisanya 46,7% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Psychological empowerment* bernilai 0,246. Artinya *Psychological empowerment* dapat dipengaruhi oleh *Transformational leadership* sebesar 24,6% dan sisanya 75,4% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q²)

Nilai Q-Square (Q²) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q² sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Innovative Work Behavior	136.000	96.191	0.293
Psychological empowerment	136.000	115.619	0.150

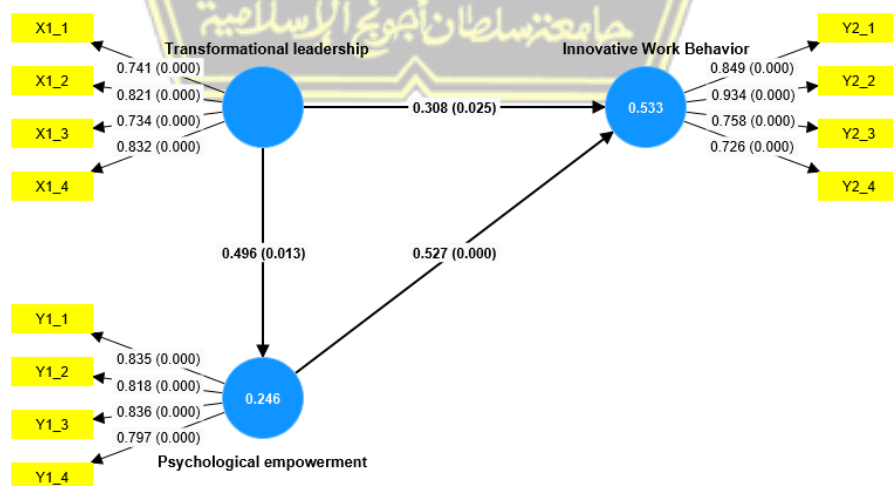
Perhitungan Q-square (Q²) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,293 untuk variabel *Innovative Work Behavior* dan pada variabel *Psychological empowerment* didapatkan nilai Q square sebesar 0,150. Nilai tersebut bernilai

0,15 atau lebih, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Semuanya nilai Q^2 berada di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Transformational leadership terhadap Innovative Work Behavior melalui mediasi Psychological empowerment sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Psychological empowerment -> Innovative Work Behavior	0.527	0.519	0.137	3.845	0.000
Transformational leadership -> Innovative Work Behavior	0.308	0.323	0.137	2.249	0.025
Transformational leadership -> Psychological empowerment	0.496	0.489	0.201	2.472	0.013

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : Transformational Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Psychological Empowerment

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Transformational leadership terhadap Psychological empowerment yakni 0,496. Hasil itu memberi bukti

bahwa Transformational leadership memberi pengaruh positif kepada Psychological empowerment personil. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (2,472) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Transformational leadership secara positif dan signifikan mempengaruhi Psychological empowerment. Hasil ini berarti semakin baik Transformational leadership, maka Psychological empowerment personil cenderung semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu "*Transformational leadership berpengaruh signifikan terhadap Psychological empowerment*" dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H1: Transformational leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Innovative Work Behavior

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Transformational leadership berpengaruh terhadap Innovative Work Behavior yakni 0,308. Hasil itu memberi bukti bahwa Transformational leadership memberi pengaruh positif pada Innovative Work Behavior personil. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (2,249) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,025) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Transformational leadership secara

positif dan signifikan mempengaruhi Innovative Work Behavior. Hasil ini berarti semakin baik Transformational leadership, maka Innovative Work Behavior personil akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *“Transformational leadership berpengaruh signifikan terhadap Innovative Work Behavior”* dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Psychological empowerment berpengaruh signifikan terhadap Innovative Work Behavior

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Psychological empowerment terhadap Innovative Work Behavior yakni 0,527. Hasil itu memberi bukti bahwa Psychological empowerment memberi pengaruh positif kepada Innovative Work Behavior. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3,845) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Psychological empowerment secara positif dan signifikan mempengaruhi Innovative Work Behavior. Hasil ini berarti apabila Psychological empowerment semakin baik, maka Innovative Work Behavior akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *“Psychological empowerment berpengaruh signifikan terhadap Innovative Work Behavior”* dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

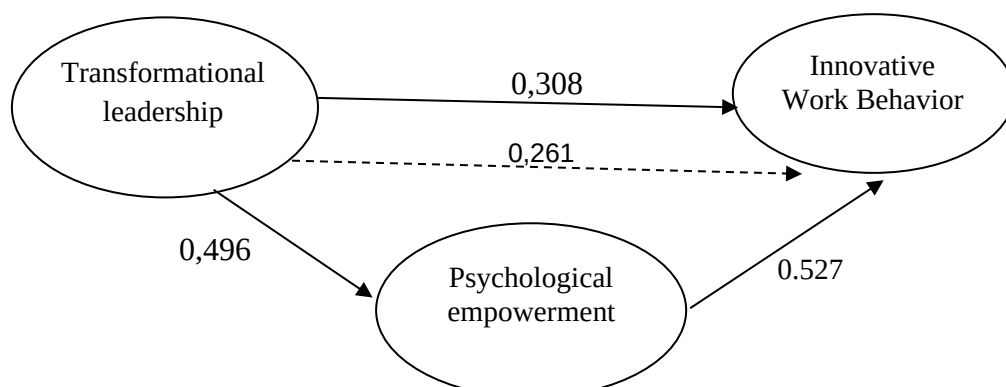
	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	Transformational leadership berpengaruh signifikan terhadap Psychological empowerment	2.472	0.013	Diterima
H2	Transformational leadership berpengaruh signifikan terhadap Innovative Work Behavior	2.249	0.025	Diterima
H3	Psychological empowerment berpengaruh signifikan terhadap Innovative Work Behavior	3.845	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Transformational leadership terhadap Innovative Work Behavior melalui mediasi Psychological empowerment

Pengaruh tidak langsung Transformational leadership terhadap Innovative Work Behavior melalui mediasi Psychological empowerment digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Transformational leadership terhadap Innovative Work Behavior melalui Psychological empowerment

Keterangan :

—————→ : Pengaruh langsung
 ----- : Pengaruh tidak langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (*Transformational leadership*) terhadap variabel endogen (*Innovative Work Behavior*) melalui variabel intervening, yaitu variabel *Psychological empowerment*. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Transformational leadership -> Psychological empowerment -> Innovative Work Behavior	0.261	2.029	0.043	Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Pengaruh mediasi *Psychological empowerment* dalam kaitan variabel *Transformational leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* diketahui sebesar 0,261. Hasil uji *indirect effect* diperoleh nilai t-hitung 2,029 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,043 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa

Psychological empowerment memediasi pengaruh Transformational leadership terhadap Innovative Work Behavior. Artinya, Transformational leadership personil akan berdampak pada peningkatan Psychological empowerment personil, selanjutnya Psychological empowerment yang tinggi dalam diri personil membuat personil lebih termotivasi dalam bertugas, sehingga kinerja personil menjadi lebih meningkat.

4.6. Pembahasan

4.5.3. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Psychological Empowerment*

Kepemimpinan transformasional terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional, maka tingkat pemberdayaan psikologis personel cenderung meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang dikemukakan oleh (Abdulrab et al., 2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis.

Pengukuran variabel *Transformational leadership* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator *Idealized Influence* (Charisma), *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation* sedangkan Pengukuran variabel *Psychological empowerment* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator *Meaning*, *Self-determination*, *Competence*, *Impact / dampak*.

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa pada variabel *Transformational Leadership*, indikator dengan nilai tertinggi adalah *Inspirational Motivation*, yaitu kemampuan pemimpin dalam memberikan semangat dan motivasi kepada bawahannya. Sementara itu, pada variabel *Psychological Empowerment*, indikator tertinggi adalah *Competence*, yang menunjukkan rasa percaya diri individu terhadap kemampuannya dalam bekerja. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi semangat dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin, maka semakin besar pula kepercayaan diri dan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugasnya. Artinya, pemimpin yang mampu menginspirasi dapat membantu meningkatkan rasa percaya diri karyawan.

Di sisi lain, indikator dengan nilai terendah pada *Transformational Leadership* adalah *Individualized Consideration*, yaitu perhatian pemimpin terhadap setiap anggota tim secara pribadi. Sedangkan pada *Psychological Empowerment*, indikator terendah adalah *Impact*, yaitu sejauh mana seseorang merasa bahwa pekerjaannya berdampak pada organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin besar perhatian pribadi dari pemimpin kepada bawahannya, maka semakin tinggi pula perasaan bahwa pekerjaan mereka memberi pengaruh yang berarti. Artinya, ketika pemimpin lebih peduli dan mendukung setiap individu, karyawan akan merasa lebih dihargai dan berkontribusi terhadap kemajuan organisasi.

4.5.4. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin optimal penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kecenderungan personel untuk menunjukkan perilaku kerja yang inovatif. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian yang telah disampaikan oleh (Grošelj et al., 2020) bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara transformasional kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif.

Pengukuran variabel *Transformational leadership* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator *Idealized Influence* (*Charisma*), *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation* sedangkan Pengukuran variabel *Innovative Work Behavior* pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Idea exploration*, *Idea generation*, *Idea coalition/championing*, *Idea implementation*.

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa pada variabel *Transformational Leadership*, indikator dengan nilai tertinggi adalah *Inspirational Motivation*, yaitu kemampuan pemimpin dalam memberikan semangat dan motivasi kepada anggota tim. Sementara itu, pada variabel *Innovative Work Behavior*, indikator tertinggi adalah *Idea Generation*, yaitu kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi yang inspiratif, maka semakin besar pula dorongan bagi anggota tim untuk menghasilkan ide-ide inovatif. Artinya, motivasi dari pemimpin berperan penting dalam mendorong kreativitas karyawan.

Di sisi lain, indikator dengan nilai terendah pada *Transformational Leadership* adalah *Individualized Consideration*, yaitu perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan perkembangan masing-masing individu. Sedangkan indikator terendah pada *Innovative Work Behavior* adalah *Idea Implementation*, yaitu kemampuan untuk menerapkan ide-ide yang sudah dihasilkan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik perhatian pemimpin terhadap tiap individu, maka semakin besar kemungkinan ide-ide tersebut dapat diwujudkan. Artinya, dukungan personal dari pemimpin membantu karyawan dalam merealisasikan ide secara nyata dalam pekerjaan mereka.

4.5.5. Pengaruh *Psychological empowerment* terhadap *Innovative Work Behavior*

Pemberdayaan psikologis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku kerja yang inovatif. Artinya, semakin besar tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan, semakin besar pula kemungkinan personel menampilkan perilaku kerja yang inovatif. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah diungkapkan oleh (Saira et al., 2021) bahwa pemberdayaan psikologis secara signifikan berhubungan dengan perilaku kerja inovatif.

Pengukuran variabel *Psychological empowerment* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator *Meaning*, *Self-determination*, *Competence*, *Impact / dampak*. Sedangkan variabel *Innovative Work Behavior* pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu

indikator *Idea exploration*, *Idea generation*, *Idea coalition/championing*, *Idea implementation*.

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa indikator dengan nilai tertinggi pada variabel *Psychological Empowerment* adalah *Competence*, yang menggambarkan sejauh mana individu merasa percaya diri dengan kemampuannya. Sementara itu, pada variabel *Innovative Work Behavior*, indikator tertinggi adalah *Idea Generation*, yang mencerminkan kemampuan individu untuk menghasilkan ide-ide baru. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi seseorang, semakin besar kemungkinan ia untuk menghasilkan ide-ide inovatif. Artinya, meningkatkan kompetensi dapat membantu mendorong munculnya lebih banyak ide kreatif di tempat kerja.

Di sisi lain, indikator dengan nilai terendah pada *Psychological Empowerment* adalah *Impact*, yang menunjukkan bagaimana individu merasa dampaknya terhadap organisasi. Pada *Innovative Work Behavior*, indikator terendah adalah *Idea Implementation*, yang mencerminkan kemampuan untuk mewujudkan ide-ide tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa jika individu merasa kontribusinya tidak berdampak, maka ia mungkin kurang termotivasi untuk melaksanakan ide-ide yang dihasilkan. Artinya, penting untuk meningkatkan rasa dampak individu agar mereka lebih termotivasi untuk menerapkan ide-ide inovatif dalam praktik.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimanakah peningkatan *innovative work behavior* melalui *psychological empowerment* yang didukung dengan *Transformational leadership*. Jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

- a) Kepemimpinan transformasional terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis.
- b) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.
- c) Pemberdayaan psikologis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku kerja yang inovatif.

5.2. Implikasi Teoritis

Temuan dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa *perilaku kerja inovatif* dapat dikembangkan melalui pemberdayaan psikologis yang didorong oleh penerapan kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan pemberdayaan psikologis individu, yang pada gilirannya mendukung perilaku kerja inovatif.

Temuan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang signifikan dalam pemberdayaan psikologis mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *motivasi inspiratif* yang diberikan oleh pemimpin, semakin besar pula rasa percaya diri dan kemampuan individu dalam menjalankan pekerjaannya. Artinya, kepemimpinan yang mampu menginspirasi menjadi faktor kunci dalam membangun kepercayaan diri dan kompetensi karyawan, yang akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja keseluruhan.

Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan potensial antara perhatian individu yang diberikan oleh pemimpin dan persepsi individu terhadap dampak kontribusinya. Dengan kata lain, semakin tinggi perhatian personal yang diberikan pemimpin kepada anggota tim, semakin besar pula persepsi bahwa peran dan kontribusi mereka memiliki arti penting dalam organisasi. Oleh karena itu, perhatian terhadap kebutuhan individu tidak hanya memperkuat hubungan interpersonal yang positif, tetapi juga mendorong rasa memiliki dan makna terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Pemimpin yang mampu menyampaikan visi secara kuat dan menggugah akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksplorasi gagasan, sehingga ide-ide inovatif lebih mudah muncul dari individu dalam organisasi. Kontribusi ini mengindikasikan bahwa perhatian personal dari pemimpin terhadap kebutuhan dan pengembangan individu tidak hanya mendorong kreativitas tetapi juga

menciptakan dukungan yang diperlukan untuk mengimplementasikan ide-ide inovatif secara efektif dalam organisasi.

Selain itu, *pemberdayaan psikologis* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki oleh seseorang, semakin besar kecenderungannya untuk menghasilkan ide-ide inovatif. Oleh karena itu, penguatan kompetensi personal menjadi aspek yang tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga pada penciptaan inovasi dalam lingkungan kerja.

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil pengukuran outer model, variabel *Transformational Leadership* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai tertinggi adalah *Inspirational Motivation*, yang mencerminkan kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi, visi, dan semangat kerja kepada anggota tim. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mempertahankan indikator ini melalui penguatan kapasitas kepemimpinan, khususnya dalam hal komunikasi visi yang inspiratif dan mendorong semangat kolektif. Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah adalah *Individualized Consideration*, yang menggambarkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan individu bawahannya. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan pada aspek tersebut, misalnya melalui pelatihan interpersonal dan pembiasaan coaching individual agar pemimpin lebih responsif terhadap perbedaan kebutuhan dan potensi personel.

Sementara itu, pada variabel *Psychological Empowerment*, indikator dengan nilai tertinggi adalah *Competence*, yang mencerminkan tingkat kepercayaan diri personel terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas. Untuk menjaga indikator ini tetap optimal, organisasi perlu terus menyediakan pelatihan berkelanjutan dan memberikan umpan balik positif guna memperkuat keyakinan terhadap kompetensi individu. Di sisi lain, indikator dengan nilai terendah adalah *Impact*, yang menunjukkan bahwa personel merasa kontribusinya belum berdampak signifikan terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan persepsi dampak tersebut melalui pelibatan lebih aktif personel dalam pengambilan keputusan serta transparansi dalam menyampaikan bagaimana kontribusi mereka berperan dalam pencapaian tujuan organisasi.

5.4. Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan yaitu diantaranya adalah :

1. Nilai *R-square* yang relatif rendah menunjukkan bahwa model yang digunakan hanya mampu menjelaskan sebagian kecil varians dari variabel dependen. Hal ini menyiratkan bahwa faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam model penelitian ini mungkin turut berperan dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif dan pemberdayaan psikologis.
2. Jumlah responden yang terbatas dalam penelitian ini dapat membatasi generalisasi temuan. Responden yang terlibat hanya berasal dari kelompok

tertentu, sehingga hasil penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi di populasi yang lebih luas.

3. Penelitian ini mengandalkan data yang dikumpulkan melalui metode survei, yang rentan terhadap bias subjektif, seperti respon sosial yang diinginkan atau kesalahan pengukuran akibat interpretasi yang berbeda dari pertanyaan yang diajukan.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian ini, beberapa agenda penelitian mendatang dapat dipertimbangkan untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, dan perilaku kerja inovatif. Beberapa saran untuk penelitian berikutnya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian mendatang sebaiknya dilakukan dengan jumlah sampel yang lebih besar dan beragam, termasuk berbagai sektor industri dan organisasi dengan karakteristik yang berbeda yang akan memungkinkan generalisasi temuan yang lebih luas.
2. Penelitian mendatang dapat menggunakan metode campuran (*mixed methods*) dengan menggabungkan survei dan wawancara mendalam untuk memperoleh data yang lebih kaya. Pendekatan kualitatif dapat memberikan wawasan tentang dinamika interpersonal dan persepsi individu yang tidak dapat dicapai hanya melalui survei kuantitatif.

3. Penelitian longitudinal dapat dilakukan untuk mengamati perubahan dalam pemberdayaan psikologis dan perilaku kerja inovatif seiring waktu. Hal ini akan memberikan pemahaman lebih baik mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dalam jangka panjang dan dampaknya terhadap perkembangan individu dalam organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdulrab, M., Zumrah, A. R., Alwaheeb, M. A., Al-Mamary, Y. H. S., & Al-Tahitah, A. (2020). The impact of transformational leadership and psychological empowerment on organizational citizenship behaviors: A PLS-SEM approach. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 908–917. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.09.169>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020a). 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>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020b). 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>
- Ambad, S., & Bahron, A. (2012). Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector. *Journal of Global Business Management*, 8(2), 73.
- Antonakis, J., & Robert, J. (2013). *Leadership Theory: The Way Forward', Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership 1, 1–2.* <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1479-357120130000005006/full/html>
- Aryee, S., Kim, T. Y., Zhou, Q., & Ryu, S. (2019). Customer service at altitude: effects of empowering leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3722–3741. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0900>
- Baro'ah, S. (2020). Kebijakan Merdeka Belajar Sebagai Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Tawadhu*, 4(1), 1063–1073.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1999). *10.1.1.560.9456.Pdf*. 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796–816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Berraies, S., & Zine El Abidine, S. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of*

- Knowledge Management*, 23(5), 836–859. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0566>
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Imad Shah, S. (2019a). 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>
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Imad Shah, S. (2019b). 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>
- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). *Transformational leadership*. 1–5.
- Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). Learning Climate and Innovative Work Behavior, the Mediating Role of the Learning Potential of the Workplace. *Vocations and Learning*, 13(2), 263–280. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09235-y>
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115–135. <https://doi.org/10.1002/jocb.43>
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business and Management*, 18(3), 187–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Einstein, W. O., & Humphreys, J. H. (2001). Transforming Leadership : Matching Diagnostics to Leader Behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 48–60. <https://doi.org/10.1177/107179190100800104>
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Helmy, I., Adawiyah, W. R., & Banani, A. (2019). Linking psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative behavior in Indonesian SMEs. *Journal of Behavioral Science*, 14(2), 66–79.

- Hutabarat, R., Elizabeth, R., Quraysin, I., Pratiwi, I., Asfar, A. H., & Tukiran, M. (2023). Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science The Influence Of Transformational Leadership And The Organizational Climate Towards Innovative Work Behavior In The Era Of The Industrial Revolution 4.0 (Case Study At Pt Daiki Aluminium Industry Indonesia, Karawang Regency). *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*, 03(01), 435–444. <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc>
- Jansen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287–302.
- Jong, Jj. P. J. de, & Hartog, D. N. Den. (2008). Innovative Work Behavior : Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, November, 1–27.
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- 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. M., Mubarak, S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0187>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Job crafting mediates how empowering leadership and employees' core self-evaluations predict favourable and unfavourable outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 126–139. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1697237>
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Leofianti, A. R., Sulastiana, M., & Hinduan, Z. R. (2015). *Pengaruh Organizational Innovative Climate terhadap Innovative Work Behavior Karyawan : Sebuah Studi dalam Meningkatkan Perilaku Inovasi pada Karyawan PT . X*. 1–22.

- Li, M., & Hsu, C. H. C. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820–2841. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0214>
- McCleskey, J. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 29–45. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>
- Michigan, M. A. Z. (1995). Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581–599.
- Monje Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Northouse, P. G. (2007). *Introduction To Leadership: Concepts And Practice*. Download *Introduction To Leadership: Concepts And Practice Free Collection* .
- Porfirio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124(June), 610–619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. 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 and Knowledge*, 7(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2019). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 332–350. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0033>
- Shin, Y., & Eom, C. (2014). Team proactivity as a linking mechanism between team creative efficacy, transformational leadership, and risk-taking norms and team creative performance. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 89–114. <https://doi.org/10.1002/jocb.42>

- Singh, M., & Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior: A dimensional analysis with job involvement as mediator. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3), 127–137. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000065>
- Stanescu, D. F., Zbucnea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2020). Spiritual leadership and Islamic organisational citizenship behaviour: Examining mediation-moderated process. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(3), 166–185.
- Supriyanto, A. S., Sujianto, A. E., & Ekowati, V. M. (2020). Factors Affecting Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing and Job Crafting. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 999–1007. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.999>
- Thakre, N., & Mathew, P. (2020). Psychological empowerment, work engagement, and organizational citizenship behavior among Indian service-sector employees. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 45–52. <https://doi.org/10.1002/joe.22003>
- Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., & von Wangenheim, F. (2019). Transformational Leadership, High-Performance Work System Consensus, and Customer Satisfaction. *Journal of Management*, XX(X), 1–29. <https://doi.org/10.1177/0149206318817605>
- Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits: Examining the moderating effects of organizational tenure. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 29–42. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2017-0016>
- Yasin, G., Nawab, S., Bhatti, K. K., & Nazir, T. (2014). Relationship of intellectual stimulation, innovations and smes performance: Transformational leadership a source of competitive advantage in smes. *Middle - East Journal of Scientific Research*, 19(1), 74–81. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.1.12458>
- Zhang, Q., Abdullah, A. R., Hossan, D., & Hou, Z. (2021). The effect of transformational leadership on innovative work behavior with moderating role of internal locus of control and psychological empowerment. *Management Science Letters*, 11, 1267–1276. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.012>

Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*.

