JUSBIT : Jurnal Strategi Bisnis Teknologi
Volume. 2 Nomor. 2 Mei 2025
E-ISSN .: 3046-9716; P-ISSN .: 3046-9708, Hal. 71-85
DOI: https://doi.org/10.61132/jusbit.v2i2.1611
Tersedia: https://ejournal.arimbi.or.id/index.php/JUSBIT

Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi dalam Mendorong Inovasi Karyawan Menuju Kinerja Perusahaan Berkelanjutan

Cicilia Ayu Wulandari Nuwa[1*], Yoga Adiyanto[2], Hayatul Khairul Rahmat[3]
[1]Universitas Nusa Nipa, Indonesia
[2]Universitas Serang Raya, Indonesia
[3]Politeknik Kampar, Indonesia
Email: ayunuwa032@gmail.com[1], yogaunsera29@gmail.com[2], hayatul.rahmat@poltek-kampar.ac.id[3]
**Penulis Korespondensi: ayunuwa032@gmail.com*

Abstract. *Background: This study is grounded in the increasing dynamics and complexity of the business environment, which require organizations to continuously adapt through innovation to achieve sustainable performance. Transformational leadership and organizational culture are considered two critical factors that can foster employee innovation in responding to such changes. Objective: This study aims to analyze the influence of transformational leadership and organizational culture on employee innovation and its implications for sustainable corporate performance. Method: This research employs a quantitative approach with an explanatory design, using purposive sampling involving 120 employees. Data were collected through a Likert scale based questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (SEM-PLS). Results: The findings indicate that transformational leadership and organizational culture have a positive and significant effect on employee innovation, while innovation has the most dominant influence on sustainable corporate performance. Furthermore, employee innovation is proven to act as a partial mediating variable in the relationship between transformational leadership, organizational culture, and corporate performance. These findings highlight that improving sustainable organizational performance is not only directly influenced by leadership and organizational culture but also through strengthening employee innovation as a key factor in creating sustainable value.*

Keywords**:** *Employee Innovation; Organizational Culture; SEM-PLS; Sustainable Performance; Transformational Leadership.*

Abstrak. Latar Belakang: Latar belakang penelitian ini didasarkan pada semakin meningkatnya dinamika dan kompleksitas lingkungan bisnis yang menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi melalui inovasi guna mencapai kinerja yang berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi menjadi dua faktor penting yang diyakini dapat mendorong inovasi karyawan dalam menghadapi perubahan tersebut. Tujuan: Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap inovasi karyawan serta implikasinya terhadap kinerja perusahaan berkelanjutan. Metode: Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, menggunakan teknik *purposive sampling* terhadap 120 karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis *skala Likert* dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil: Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi karyawan, serta inovasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja perusahaan berkelanjutan. Selain itu, inovasi karyawan terbukti berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja berkelanjutan organisasi tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan dan budaya organisasi, tetapi juga melalui penguatan inovasi karyawan sebagai faktor kunci dalam menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Inovasi Karyawan; Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Berkelanjutan; SEM-PLS.

1. LATAR BELAKANG

Lingkungan bisnis global saat ini mengalami transformasi yang semakin cepat, kompleks, dan penuh ketidakpastian sebagai akibat dari globalisasi, disrupsi teknologi, serta dinamika ekonomi dan politik yang terus berkembang. Perubahan tersebut tidak hanya berdampak pada strategi organisasi, tetapi juga membawa implikasi sosial yang luas, seperti

Naskah Masuk: 16, Maret 2025; Revisi: 08 April, 2025; Diterima: 07 Mei, 2025; Terbit: 31 Mei, 2025

meningkatnya tekanan kerja, tuntutan adaptasi karyawan, serta ketidakpastian keberlanjutan pekerjaan. Dalam perspektif yang lebih luas, kondisi ini menuntut organisasi untuk mampu membangun sistem yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan yang bersifat dinamis dan polisentris (Kokodey et al., 2019). Selain itu, transformasi digital yang semakin masif telah mempercepat proses perubahan organisasi, sehingga kemampuan dalam mengelola perubahan menjadi faktor penentu dalam mempertahankan keberlangsungan dan daya saing organisasi (Mavunda, 2025). Dalam menghadapi kondisi tersebut, inovasi menjadi pilar utama yang memungkinkan organisasi untuk bertahan dan berkembang. Inovasi tidak hanya berperan dalam menciptakan produk dan layanan baru, tetapi juga dalam meningkatkan efisiensi operasional serta menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengembangkan kapasitas inovasi secara sistematis cenderung memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi dalam merespons perubahan lingkungan eksternal (Chutivongse & Gerdsri, 2015). Lebih lanjut, perilaku kerja inovatif karyawan menjadi elemen kunci dalam proses ini, yang dapat ditingkatkan melalui praktik manajemen sumber daya manusia yang mendukung kreativitas, pembelajaran, dan pengembangan kompetensi (Dede, 2021).

Oleh karena itu, inovasi tidak lagi bersifat opsional, melainkan menjadi kebutuhan strategis dalam menjaga keberlanjutan organisasi. Peran kepemimpinan menjadi semakin penting dalam konteks perubahan dan inovasi organisasi. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai pengarah strategi, tetapi juga sebagai katalisator perubahan yang mampu membangun kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi. Pemimpin yang adaptif, visioner, dan kolaboratif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi serta mengurangi resistensi terhadap perubahan (Wulandari et al., 2020). Dalam era digital, kepemimpinan juga dituntut untuk mampu mengintegrasikan teknologi dalam proses manajerial serta mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam pengambilan keputusan (Musaigwa & Kalitanyi, 2024). Selain itu, pendekatan kepemimpinan transformasional dan inklusif terbukti efektif dalam meningkatkan komitmen organisasi dan keberhasilan implementasi perubahan strategis (Arrfou & Al-Edeinat, 2016; Halkias et al., 2017). Selain kepemimpinan, budaya organisasi merupakan faktor fundamental yang menentukan keberhasilan inovasi. Budaya organisasi yang mendukung inovasi ditandai oleh adanya keterbukaan, kolaborasi, fleksibilitas, serta toleransi terhadap kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran. Budaya semacam ini mampu mendorong karyawan untuk lebih berani dalam mengemukakan ide-ide baru dan berpartisipasi aktif dalam proses inovasi. Penelitian menunjukkan bahwa budaya inovasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Li & Liu, 2022). Persepsi karyawan

terhadap budaya organisasi yang inovatif juga berkontribusi dalam meningkatkan kreativitas dan keterlibatan dalam pengembangan ide (Lukoto & Chan, 2017). Dengan demikian, penguatan budaya organisasi menjadi aspek strategis dalam membangun organisasi yang inovatif dan adaptif (Markman, 2018). Sejumlah studi telah membahas keterkaitan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan inovasi, namun mayoritas penelitian tersebut masih bersifat terpisah sehingga belum mampu menjelaskan hubungan integratif di antara ketiga variabel secara menyeluruh, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan tidak pasti (Chutivongse & Gerdsri, 2015; Halkias et al., 2017). Selain itu, kajian yang secara simultan menempatkan kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai faktor utama dalam meningkatkan kapasitas inovasi masih relatif terbatas, karena banyak penelitian lebih berfokus pada salah satu aspek saja, seperti budaya inovasi atau kepemimpinan dalam perubahan (Li & Liu, 2022; Wulandari et al., 2020). Kondisi ini menegaskan pentingnya pendekatan holistik untuk memahami interaksi keduanya dalam mendorong inovasi berkelanjutan (Markman, 2018; Musaigwa & Kalitanyi, 2024). Oleh sebab itu, penelitian ini berupaya menjawab peran keduanya. Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam mendorong inovasi organisasi. Penelitian ini secara khusus diarahkan untuk mengidentifikasi bagaimana kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan perilaku inovatif serta kapasitas inovasi organisasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen, khususnya terkait integrasi antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan inovasi, serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merumuskan strategi yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling berpengaruh dalam kajian manajemen modern karena kemampuannya dalam menginspirasi dan mentransformasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi. Pendekatan ini menekankan hubungan dinamis antara pemimpin dan anggota organisasi, di mana pemimpin berperan sebagai agen perubahan yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik, komitmen, serta kinerja individu (Blom, 2024; Pitichat & Riggio, 2025). Kepemimpinan transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan kapasitas individu dan organisasi secara berkelanjutan.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama. Pertama, pengaruh idealis (*idealized influence*), yaitu kemampuan pemimpin untuk menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya oleh pengikut. Kedua, motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), yang berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi yang jelas dan memotivasi anggota tim. Ketiga, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), yang mendorong karyawan untuk berpikir kritis dan inovatif dalam menyelesaikan masalah. Keempat, pertimbangan individual (*individualized consideration*), yaitu perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan pengembangan masing-masing individu (Pitichat & Riggio, 2025). Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan. Gaya kepemimpinan ini terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kebahagiaan di tempat kerja (Carrillo et al., 2023). Selain itu, hasil meta-analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja individu, khususnya dalam sektor pendidikan, di mana kepemimpinan ini mampu meningkatkan kinerja guru secara signifikan (Firmansyah et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan organisasi yang produktif dan inovatif. Di sisi lain, beberapa kritik juga muncul terhadap konsep kepemimpinan transformasional. Beberapa peneliti menilai bahwa pendekatan ini cenderung berfokus pada figur pemimpin sehingga berpotensi mengabaikan faktor kontekstual organisasi. Selain itu, terdapat pula kritik terkait kejelasan konseptual dan potensi tautologi dalam pengukuran variabel kepemimpinan transformasional (Blom, 2024). Oleh karena itu, penting untuk mengkaji kepemimpinan transformasional dalam konteks yang lebih luas dengan mempertimbangkan faktor organisasi lainnya.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan asumsi bersama yang berkembang dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman bagi anggota dalam berperilaku. Budaya ini terbentuk melalui interaksi sosial yang berulang dan menciptakan pola perilaku yang relatif stabil dalam organisasi. Dalam praktiknya, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol informal yang memengaruhi cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi antar individu dalam organisasi (Lukoto & Chan, 2017; Markman, 2018). Budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik utama. Pertama, adanya nilai dan norma bersama yang mencerminkan keyakinan kolektif anggota organisasi. Kedua, budaya berperan sebagai sistem kontrol informal yang mampu mengarahkan perilaku tanpa bergantung sepenuhnya pada aturan formal. Ketiga, budaya memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, termasuk

produktivitas, efisiensi, dan kepuasan kerja karyawan. Budaya yang kuat dan positif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian tujuan organisasi (Li & Liu, 2022; Markman, 2018). Selain itu, budaya organisasi memainkan peran penting dalam mendukung perubahan dan adaptasi organisasi terhadap lingkungan eksternal. Organisasi dengan budaya yang adaptif cenderung lebih fleksibel dan mampu merespons perubahan secara cepat dan efektif. Budaya yang inklusif, terbuka terhadap ide baru, serta mendukung pembelajaran organisasi juga berkontribusi dalam meningkatkan kreativitas dan inovasi (Li & Liu, 2022; Lukoto & Chan, 2017). Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi salah satu faktor strategis dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Markman, 2018).

Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi

Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dan saling memengaruhi dalam konteks organisasi. Pemimpin transformasional berperan penting dalam membentuk, memperkuat, dan mentransformasikan budaya organisasi melalui visi, nilai, serta perilaku yang ditunjukkan kepada anggota organisasi. Melalui komunikasi yang efektif dan keteladanan, pemimpin dapat menginternalisasikan nilai-nilai organisasi sehingga menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari (Blom, 2024). Sebaliknya, budaya organisasi yang kuat dan positif akan mendukung efektivitas kepemimpinan transformasional. Budaya yang mendorong keterbukaan, kolaborasi, dan inovasi akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pemimpin untuk mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional secara optimal. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai konteks yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dan inovasi organisasi (Li & Liu, 2022; Markman, 2018). Sinergi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi menjadi faktor kunci dalam menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing tinggi. Integrasi keduanya memungkinkan organisasi untuk tidak hanya merespons perubahan lingkungan secara efektif, tetapi juga menciptakan nilai baru secara berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk nilai dan arah organisasi, sementara budaya organisasi menyediakan fondasi yang mendukung implementasi perubahan dan inovasi secara konsisten (Carrillo et al., 2023; Pitichat & Riggio, 2025). Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi menjadi penting dalam pengembangan strategi organisasi yang berorientasi pada inovasi dan keberlanjutan.

Inovasi Karyawan

Inovasi karyawan merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Konsep *Employee Driven Innovation* (EDI) menekankan keterlibatan aktif karyawan dalam proses inovasi melalui pendekatan bottom-up, di mana ide-ide inovatif berasal dari pengalaman dan interaksi langsung karyawan dengan pekerjaan mereka (Hiltunen, 2025). Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas inovasi, tetapi juga memperkuat motivasi intrinsik, pembelajaran organisasi, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan (Samuelson et al., 2024). Perilaku inovatif karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan individu. Faktor organisasi seperti budaya perusahaan, nilai inti, serta orientasi pelanggan berperan dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki nilai inti yang kuat dan berorientasi pada pelanggan cenderung lebih mampu mendorong inovasi karyawan (Ha et al., 2025). Selain itu, kepemimpinan dan kompetensi pemimpin juga menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku inovatif melalui dukungan, arahan, dan pemberdayaan karyawan (Santoso & Furinto, 2018). Di sisi lain, faktor individu seperti keterlibatan kerja (*work engagement*) dan kepuasan kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan dan kepuasan kerja yang tinggi cenderung lebih proaktif dalam menghasilkan ide-ide baru dan berkontribusi dalam proses inovasi (Jnaneswar, 2019). Selain itu, dinamika tim seperti keseimbangan antara kompetisi dan kolaborasi (*co-opetition*) juga terbukti mampu meningkatkan perilaku inovatif melalui proses pembelajaran eksplorasi dan eksploitasi yang seimbang (Zhang et al., 2025). Dengan demikian, inovasi karyawan merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor individu, tim, dan organisasi.

Kinerja Perusahaan Berkelanjutan

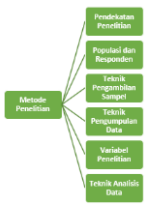
Kinerja perusahaan berkelanjutan merupakan konsep yang mengintegrasikan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan, yang dikenal sebagai *triple bottom line*. Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga dari kontribusinya terhadap masyarakat dan lingkungan (Dočekalová et al., 2015). Dalam konteks ini, perusahaan dituntut untuk mengembangkan strategi yang mampu menciptakan nilai jangka panjang secara holistik dan berkelanjutan. Pengukuran kinerja berkelanjutan umumnya menggunakan indikator kinerja utama *Key Performance Indicators* (KPI) yang mencakup berbagai aspek, seperti efisiensi ekonomi, tanggung jawab sosial, dan dampak lingkungan. Penggunaan indikator ini memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi sejauh mana mereka telah mencapai tujuan keberlanjutan yang telah ditetapkan (Dočekalová et al., 2015). Selain itu, perkembangan teknologi dan transformasi digital juga memberikan peluang bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja berkelanjutan melalui inovasi berbasis teknologi (Sun et al., 2024). Penelitian empiris menunjukkan bahwa inovasi yang berorientasi pada

keberlanjutan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Praktik inovasi yang mengintegrasikan aspek lingkungan dan sosial terbukti mampu meningkatkan efisiensi operasional, reputasi perusahaan, serta keunggulan kompetitif (Maletič et al., 2016). Selain itu, penerapan tanggung jawab sosial perusahaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan inovasi hijau (*eco-innovation*) juga berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja berkelanjutan, khususnya dalam sektor industri (Guzmángonzalo et al., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan dan inovasi merupakan dua aspek yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan dalam strategi organisasi modern.

Hubungan Inovasi Karyawan dan Kinerja Berkelanjutan: Bukti Empiris

Berbagai studi empiris telah mengkaji hubungan antara inovasi karyawan dan kinerja perusahaan berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku inovatif karyawan memiliki kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi, terutama dalam konteks sumber daya yang terbatas. Inovasi yang berasal dari karyawan memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada serta menciptakan solusi yang relevan dengan kebutuhan pasar (Saunila et al., 2021). Selain itu, penelitian mengenai peran CSR dan inovasi hijau menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja berkelanjutan perusahaan. Perusahaan yang secara aktif mengintegrasikan praktik CSR dan inovasi ramah lingkungan dalam strategi bisnisnya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, baik dari aspek finansial maupun non-finansial (Guzmángonzalo et al., 2020). Temuan ini memperkuat argumen bahwa keberlanjutan bukan hanya kewajiban moral, tetapi juga strategi bisnis yang efektif. Lebih lanjut, budaya organisasi juga terbukti memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara inovasi karyawan dan kinerja berkelanjutan. Budaya yang mendukung inovasi, seperti adanya nilai inti yang kuat, orientasi pelanggan, serta lingkungan kerja yang kolaboratif, dapat meningkatkan kemampuan inovasi karyawan yang pada akhirnya berdampak pada keberlanjutan organisasi (Ha et al., 2025). Dengan demikian, integrasi antara inovasi karyawan, budaya organisasi, dan strategi keberlanjutan menjadi kunci dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan berdaya saing tinggi.

3. METODE PENELITIAN



Gambar 1. Bagan Alur Penelitian.

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hubungan antar variabel secara empiris serta menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan inovasi terhadap kinerja perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan pengujian hipotesis secara objektif melalui analisis statistik. Desain penelitian bersifat eksplanatori, yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang diteliti.

Populasi dan Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Perusahaan YZ. Pemilihan karyawan sebagai responden didasarkan pada peran strategis mereka dalam menjalankan aktivitas operasional, berinteraksi dengan sistem organisasi, serta berkontribusi dalam proses inovasi dan pencapaian kinerja perusahaan. Dengan demikian, karyawan dianggap sebagai sumber informasi yang relevan dalam menilai praktik kepemimpinan, budaya organisasi, serta perilaku inovatif di lingkungan kerja.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang memiliki masa kerja minimal 2 tahun, sehingga diasumsikan telah memiliki pengalaman dan pemahaman yang cukup mengenai kondisi organisasi. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 120 karyawan. Jumlah tersebut dinilai memadai untuk analisis menggunakan SEM-PLS, yang umumnya tidak memerlukan ukuran sampel yang sangat besar namun tetap harus memenuhi kecukupan data untuk menguji model struktural secara akurat.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner yang disusun secara terstruktur. Kuesioner digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan, budaya organisasi, inovasi, dan kinerja perusahaan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan indikator yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya untuk memastikan validitas dan reliabilitas pengukuran.

Variabel Penelitian

Penelitian ini melibatkan empat variabel utama, yaitu kepemimpinan (*leadership*), budaya organisasi (*organizational culture*), inovasi (*innovation*), dan kinerja perusahaan (*performance*). Kepemimpinan dan budaya organisasi berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi proses internal organisasi. Inovasi diposisikan sebagai variabel mediasi

yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan variabel dependen yang mencerminkan hasil akhir dari proses tersebut.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan *metode Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS). Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan kompleks antar variabel laten serta tidak mensyaratkan distribusi data yang normal secara ketat. Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu pengujian model pengukuran (*outer model*) untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator, serta pengujian model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antar variabel dan hipotesis penelitian. Pendekatan ini memungkinkan diperolehnya hasil analisis yang komprehensif dan akurat terkait hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, inovasi, dan kinerja perusahaan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengukur konstruk laten secara valid dan reliabel. Pengujian ini meliputi analisis validitas konvergen (*convergent validity*) melalui nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE), serta analisis reliabilitas konstruk melalui nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha*. Validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator dalam satu konstruk memiliki kesamaan varian yang tinggi, sedangkan reliabilitas mengindikasikan konsistensi internal dari indikator dalam mengukur konstruk yang sama. Untuk memberikan gambaran empiris mengenai kualitas instrumen penelitian, berikut disajikan hasil pengujian validitas dan reliabilitas dari seluruh konstruk yang digunakan. Tabel ini memuat nilai *loading factor* masing-masing indikator, nilai AVE sebagai ukuran validitas konvergen, serta nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* sebagai ukuran reliabilitas konstruk. Hasil ini menjadi dasar dalam menentukan apakah model pengukuran layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis struktural.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.

Variabel	Indikator	Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Kepemimpinan	KP1–KP4	0.72–0.88	0.65	0.89	0.85
Budaya Organisasi	BO1–BO4	0.70–0.86	0.63	0.88	0.83
Inovasi	IN1–IN4	0.74–0.90	0.68	0.90	0.86
Kinerja	KN1–KN4	0.73–0.89	0.66	0.89	0.84

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0.70, yang menunjukkan bahwa indikator mampu merepresentasikan konstruk dengan baik. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada semua variabel berada di atas 0.50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain itu, nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* masing-masing variabel berada di atas 0.70, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang dipersyaratkan.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural bertujuan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen serta menguji hubungan kausal antar variabel laten. Salah satu indikator utama dalam pengujian ini adalah nilai *R-square* (R^2), yang menunjukkan proporsi variansi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Sebagai langkah awal dalam mengevaluasi kekuatan model struktural, dilakukan pengujian terhadap nilai *R-square* pada setiap variabel endogen. Nilai ini memberikan informasi mengenai tingkat kemampuan prediktif model dalam menjelaskan variabilitas konstruk yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam model. Semakin tinggi nilai *R-square*, semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Tabel 2. Nilai R-Square.

Variabel Dependen	**R^2**
Inovasi	0.62
Kinerja	0.68

Nilai *R-square* sebesar 0.62 pada variabel inovasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mampu menjelaskan 62% variasi inovasi karyawan. Sementara itu, nilai *R-square* sebesar 0.68 pada variabel kinerja perusahaan berkelanjutan menunjukkan bahwa inovasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi mampu menjelaskan 68% variasi kinerja. Nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang kuat dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

Uji Hipotesis (Direct Effect)

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel dalam model penelitian. Pengujian ini menggunakan *nilai path coefficient*, T-statistik, dan *P-value* yang diperoleh melalui prosedur bootstrapping dalam SEM-PLS. Untuk menguji hubungan langsung antar variabel penelitian, dilakukan analisis *path coefficient* yang disajikan dalam Tabel berikut. Tabel ini memuat nilai koefisien jalur sebagai ukuran kekuatan pengaruh, nilai T-statistik untuk menguji signifikansi statistik, serta nilai P-*value* sebagai dasar

pengambilan keputusan terhadap hipotesis yang diajukan. Hasil ini menjadi landasan utama dalam menjawab tujuan penelitian terkait hubungan kausal antar variabel.

Tabel 3. Hasil Uji Path Coefficient.

Hubungan	Koefisien	T-Statistik	P-Value	Keputusan
Kepemimpinan → Inovasi	0.45	5.87	0.000	Diterima
Budaya → Inovasi	0.38	4.92	0.000	Diterima
Inovasi → Kinerja	0.52	6.21	0.000	Diterima
Kepemimpinan → Kinerja	0.21	2.45	0.015	Diterima
Budaya → Kinerja	0.19	2.12	0.034	Diterima

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis memiliki nilai *p-value* < 0.05, sehingga dinyatakan signifikan. Inovasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja perusahaan berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi, yang menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut berperan penting dalam mendorong perilaku inovatif karyawan.

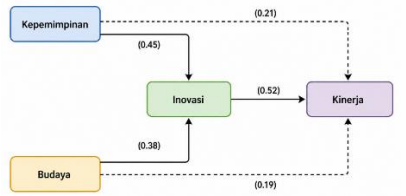
Uji Mediasi (Indirect Effect)

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah inovasi karyawan berperan sebagai variabel perantara dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Untuk mengidentifikasi mekanisme tidak langsung dalam model penelitian, dilakukan pengujian efek mediasi menggunakan pendekatan *bootstrapping*. Hasil pengujian ini disajikan dalam tabel berikut, yang menunjukkan nilai indirect effect serta signifikansinya. Analisis ini penting untuk memahami apakah inovasi karyawan berfungsi sebagai variabel yang menjembatani pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 4. Hasil Uji Mediasi.

Jalur Mediasi	Indirect Effect	P-Value	Keterangan
Kepemimpinan → Inovasi → Kinerja	0.23	0.000	Mediasi Parsial
Budaya → Inovasi → Kinerja	0.20	0.000	Mediasi Parsial

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa inovasi karyawan secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, serta antara budaya organisasi dan kinerja. Karena pengaruh langsung tetap signifikan, maka jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial. Untuk memperjelas hubungan antar variabel, hasil analisis disajikan dalam bentuk diagram model struktural berikut.



Gambar 2. Model Struktural Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Inovasi, dan Kinerja Perusahaan.

Gambar 2 menunjukkan bahwa inovasi menjadi variabel sentral dengan pengaruh terbesar terhadap kinerja. Jalur tidak langsung melalui inovasi lebih kuat dibandingkan jalur langsung, yang menegaskan peran strategis inovasi sebagai mekanisme penghubung dalam model penelitian.

Pembahasan

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi karyawan. Temuan ini menguatkan teori bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas melalui stimulasi intelektual dan motivasi inspiratif. Secara konseptual, hasil ini konsisten dengan pendekatan kepemimpinan yang menekankan peran pemimpin sebagai agen perubahan yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberdayakan karyawan dalam proses inovasi. Selain itu, budaya organisasi terbukti berperan signifikan dalam meningkatkan inovasi karyawan. Budaya yang terbuka terhadap ide baru, kolaboratif, dan toleran terhadap kegagalan menciptakan ruang psikologis yang aman bagi karyawan untuk bereksperimen. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa inovasi bukan hanya hasil dari kemampuan individu, tetapi juga merupakan produk dari sistem sosial organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme yang memperkuat atau menghambat proses inovasi. Inovasi karyawan ditemukan sebagai variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja perusahaan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan organisasi tidak hanya bergantung pada strategi manajerial, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan dan kreativitas karyawan menjadi nilai tambah yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, inovasi berfungsi sebagai penghubung antara sumber daya internal organisasi dan pencapaian kinerja jangka panjang. Lebih lanjut, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa inovasi karyawan memainkan peran strategis dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi tidak secara langsung menghasilkan kinerja optimal, melainkan melalui proses internal berupa inovasi. Dengan demikian, organisasi perlu memfokuskan strategi pada penguatan kapasitas inovasi sebagai jalur utama dalam meningkatkan kinerja berkelanjutan. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan inovasi dalam satu model yang komprehensif. Dari perspektif praktis, hasil ini menegaskan bahwa organisasi yang ingin mencapai keberlanjutan perlu mengembangkan kepemimpinan yang visioner serta membangun budaya yang mendukung

inovasi. Integrasi kedua faktor tersebut akan menghasilkan lingkungan kerja yang adaptif, kreatif, dan mampu merespons dinamika bisnis secara efektif.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi karyawan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan berkelanjutan. Inovasi karyawan terbukti menjadi variabel yang paling dominan sekaligus berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dan kekuatan budaya organisasi tidak secara langsung menghasilkan kinerja optimal, melainkan melalui proses internal berupa pengembangan inovasi karyawan. Dengan demikian, integrasi antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang adaptif, dan inovasi karyawan menjadi faktor kunci dalam menciptakan organisasi yang mampu bertahan dan berkembang secara berkelanjutan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang kompleks. Berdasarkan hasil penelitian, organisasi disarankan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu mendorong kreativitas dan partisipasi aktif karyawan, serta membangun budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan mendukung inovasi. Selain itu, perusahaan perlu menyediakan sistem dan kebijakan yang memfasilitasi pengembangan ide, pembelajaran berkelanjutan, serta penghargaan terhadap inovasi karyawan. Dari sisi akademik, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model dengan menambahkan variabel lain seperti digital *leadership*, *knowledge management*, atau *organizational agility* guna memperkaya pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja berkelanjutan. Penelitian berikutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada sektor industri yang berbeda atau menggunakan pendekatan longitudinal untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

Arrfou, M. H., & Al-Edeinat, M. (2016). Leadership and management strategic change: A conceptual framework. *International Business Management, 10*(12), 2347–2354.

Blom, M. (2024). Transformational leadership. In *Elgar encyclopedia of organizational psychology* (pp. 693–695). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781803921761.00135

Carrillo, A. I. C., Ovalles-Toledo, L. V., Barraza, L. A. S., & Palazuelos, O. V. (2023). Transformational leadership and its relationship with happiness at work: Sinaloan companies in the agro-industrial sector. *Revista de Ciencias Sociales, 29*(1), 79–94. https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736

Chutivongse, N., & Gerdsri, N. (2015). Proposed steps to analyze organizational characteristics and develop a roadmap for being an innovative organization. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, 728–735. https://doi.org/10.1109/PICMET.2015.7273263

Dede, N. P. (2021). Enhancing employee innovative work behavior through human resource management practices. In *Research anthology on human resource practices for the modern workforce* (pp. 1230–1250). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3873-2.ch064

Dočekalová, M. P., Kocmanová, A., & Koleňák, J. (2015). Determination of economic indicators in the context of corporate sustainability performance. *Business: Theory and Practice, 16*(1), 15–24. https://doi.org/10.3846/btp.2015.450

Firmansyah, F., Prasojo, L. D., Jaedun, A., & Retnawati, H. (2022). Transformational leadership effect on teacher performance in Asia: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences, 17*(6), 2127–2146. https://doi.org/10.18844/cjes.v17i6.7552

Guzmángonzalo, M., Yesenia, P. C. S., & Carrilloaraceli, A. (2020). Corporate social responsibility, eco-innovation and sustainable performance in Mexican automotive industry. *Revista Venezolana de Gerencia, 25*(89), 189–212. https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31394

Ha, L. T. V., Linh, P. N., Thanh, D. D., Nguyen, T.-H., Nguyen, D. Van, Nguyen, L.-A. T., & Nguyen, P.-H. (2025). The impact of corporate vision, customer orientation, and core values with experience as a moderator: Insights from Vietnamese enterprises. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 11*(1), 100460. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100460

Halkias, D., Santora, J. C., Harkiolakis, N., & Thurman, P. W. (2017). *Leadership and change management: A cross-cultural perspective*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315591766

Hiltunen, E. (2025). Employee-driven innovation. In *Elgar encyclopedia of innovation management* (pp. 31–33). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781035306459.00016

Jnaneswar, K. (2019). Can work engagement and job satisfaction predict employee innovation? Case of Indian telecom employees. *Prabandhan: Indian Journal of Management, 12*(10), 7–19. https://doi.org/10.17010/pijom/2019/v12i10/147813

Kokodey, T., Gnezdova, I., & Lomachenko, T. (2019). Modeling the global business environment based on polycyclic theory. *Smart Innovation, Systems and Technologies, 139*, 487–499. https://doi.org/10.1007/978-3-030-18553-4_60

Li, Z., & Liu, L. (2022). The impact of organizational innovation culture on employees' innovation behavior. *Social Behavior and Personality, 50*(12), e11934. https://doi.org/10.2224/sbp.11934

Lukoto, K., & Chan, K.-Y. (2017). The perception of innovative organisational culture and its influence on employee innovative work behaviour. *PICMET 2016 Proceedings*, 972–977. https://doi.org/10.1109/PICMET.2016.7806707

Maletič, M., Maletič, D., Dahlgaard, J. J., Dahlgaard-Park, S. M., & Gomišček, B. (2016). Effect of sustainability-oriented innovation practices on the overall organisational performance: An empirical examination. *Total Quality Management and Business Excellence, 27*(9–10), 1171–1190. https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1064767

Markman, A. B. (2018). Creating a culture of innovation. In *Intelligent systems reference library* (Vol. 134, pp. 433–447). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-67024-9_20

Mavunda, N. A. (2025). Organisational change in the digital era. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, *16*(1). https://doi.org/10.4018/IJHCITP.382133

Musaigwa, M., & Kalitanyi, V. (2024). Effective leadership in the digital era: An exploration of change management. *Technology Audit and Production Reserves, 1*(4), 6–14. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.297374

Pitichat, T., & Riggio, R. E. (2025). Transformational leadership theory. In *Leadership theories, frameworks, and approaches in practice* (pp. 133–144). Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/978-1-83708-948-220251020

Samuelson, S., Pennbrant, S., Svensson, A., & Svenningsson, I. (2024). Standing together at the helm—How employees experience employee-driven innovation in primary care. *BMC Health Services Research*, *24*(1), 655. https://doi.org/10.1186/s12913-024-11090-0

Santoso, H., & Furinto, A. (2018). Creating innovative work behavior: The roles of self-efficacy, leader competency, and friendly workplace. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 942.

Saunila, M., Ukko, J., & Rantala, T. (2021). Building sustainable innovation through changes in employee behavior and organizational capabilities. In *Contributions to Management Science* (pp. 233–245). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-67119-8_11

Sun, J., Bhutta, M. K., & Sarfraz, M. (2024). Green business in the digital age: Sustainable performance in an era of technological advancement and leadership transformation. *Current Psychology*, *43*(41), 32168–32187. https://doi.org/10.1007/s12144-024-06723-w

Wulandari, R. D., Supriyanto, S., Qomaruddin, M. B., Damayanti, N. A., & Laksono, A. D. (2020). Role of leaders in building organizational readiness to change: Case study at public health centers in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, *18*(3), 1–10. https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.01

Zhang, M., Zhang, J., He, S., Li, X., & Zhang, X. (2025). The path and boundary of the intra-team co-opetition relationship affecting employee innovation behavior: A moderated mediation model. *Journal of Creative Behavior*, *59*(2), e70012. https://doi.org/10.1002/jocb.70012