

Jejak Artikel:

Unggah: 10 Januari 2022;

Revisi: 15 Januari 2022;

Diterima: 22 Januari 2022;

Tersedia online: 10 Agustus 2022

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan Authentic Terhadap Perilaku Inovatif dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Bank BPR di Kota Batam

Kiky Aniza Putri¹, Antony Sentoso²

¹²Universitas Internasional Batam

1841009.Kiky@uib.ac.id, Antony.sentoso@uib.edu

The study was conducted to determine the effect of transformational, transactional and authentic leadership on innovation with organizational culture as a mediating variable for BPR Bank employees in Batam City. Data was collected using purposive sampling technique on 300 BPR employees in Batam City. Testing the data using the application software SmartPLS 3.2.9. Transformational leadership, transactional and authentic as independent variables, while innovative as a dependent variable. The test results show that transformational leadership style has a significant effect on innovative behavior, transactional leadership style has a significant effect on innovative behavior, authentic leadership style has a significant effect on innovative behavior, on the cultural advanced hypothesis organization has a significant influence in mediating between transformational and innovative leadership styles, organizational culture has a significant influence in mediating between transactional leadership styles and innovative behavior and culture has a significant influence in mediating between authentic leadership styles and innovative behavior.

Keywords : Authentic Leadership, Organizational Culture, Innovative Behavior, Transformational Leadership, Transactional Leadership.

Pendahuluan

Dengan perkembangan zaman yang teknologi dan sistem informasi yang semakin maju membuat perusahaan harus mampu bersaing dalam menciptakan inovasi dengan sumber daya manusia yang dimiliki. Organisasi harus lebih inovatif pada individu, kelompok, dan tingkat organisasi untuk meningkatkan kompetensi inti dalam konteks perubahan (Feng *et al.*, 2016). Mengingat peningkatan penggunaan kelompok dalam organisasi, kelompok perilaku inovatif telah memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. (Feng *et al.*, 2016) menunjukkan bahwa perilaku inovatif, diartikan sebagai "generasi disengaja, promosi, dan realisasi ide-ide baru dalam peran kerja, kelompok kerja, atau organisasi" adalah kunci kompetitif organisasi.

Inovasi sangat penting untuk perkembangan, keberlanjutan dan daya saing perusahaan saat ini (Torres *et al.*, 2017). Proses globalisasi dan perubahan kondisi pasar yang tidak terduga meningkatkan kompleksitas tuntutan yang harus dihadapi perusahaan. Inovasi diperlukan dalam sebuah perusahaan untuk bertahan dalam jangka waktu panjang terkait dengan persaingan yang

¹Koresponden: Kiky Aniza Putri. Universitas Internasional Batam. Villa diamond, Jl. Gajah Mada, Tiban lama, Kec. Sekupang, Kota Batam, Kepulauan Riau 29426. 1841009.Kiky@uib.ac.id

kian ketat dimana perusahaan dipaksa untuk terus memperbaiki diri agar dapat menghadapi persaingan memperebutkan pangsa pasar karena fakta bahwa persaingan semakin ketat dan pasar menjadi lebih menuntut. Maka dari itu, dibutuhkan kontribusi setiap individu dalam suatu perusahaan atau organisasi yang merupakan tombak dalam keberlangsungan perusahaan. Itulah mengapa dalam organisasi terus berusaha untuk mendorong karyawan mereka menjadi inovatif dan kreatif. Organisasi bisnis cenderung untuk mempekerjakan karyawan yang menunjukkan karakteristik ini, karena kemampuan ini mempengaruhi kapasitas inovatif dalam organisasi.

Dalam hal kontribusi setiap individu dalam organisasi atau perusahaan, tidak lepas kaitannya dengan pengaruh dari kepemimpinan dalam sebuah organisasi dan budaya organisasi. Dimana ini merupakan tumpuan sebagaimana perilaku individu dalam perusahaan. Kepemimpinan dalam organisasi ialah memberdaya atau mengarahkan setiap individu yang berada dalam arahnya untuk bekerja sesuai dengan prosedur dan tujuan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional sangat penting dimana memungkinkan organisasi untuk mengembangkan lingkungan inovatif di mana karyawan diberikan otonomi yang diperlukan untuk berpikir kreatif dan memberikan solusi inovatif. Ini mengarah pada perilaku inovatif dan kreativitas karyawan yang lebih besar. Berdasarkan (Knezović & Drkić, 2020), pemimpin seperti itu sangat penting untuk pertumbuhan karyawan dan pengembangan dengan menanggapi kebutuhan individu mereka, memberdayakan mereka dan menyelaraskan tujuan mereka dengan visi organisasi yang lebih luas. Kepemimpinan transaksional mengacu pada tindakan pemimpin yang diekspektasi didalamnya akan terjadi pertukaran hubungan antara pemimpin dan pengikut dengan mengkomunikasikan persyaratan khusus dan menawarkan penghargaan bergantung pada tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional melibatkan dua dimensi, yaitu imbalan kontingen dan manajemen dengan pengecualian (Zheng et al., 2019). Artinya disini adanya kesepakatan antara hubungan kerja bila bawahannya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik maka akan ada imbalan serta apresiasi yang didapatkan. Adapun terdapat kepemimpinan autentik, menurut (Purwanto et al., 2021) menunjukkan bahwasannya kepemimpinan autentik turut memberikan kontribusi besar yang cukup berdampak pada perilaku kerja yang inovatif dikarenakan memiliki gaya kepemimpinan yang transformasional. Dijelaskan bahwa kepemimpinan autentik adalah kombinasi gabungan dari kepemimpinan transformasional dan etika kepemimpinan, di mana ditunjukkan seorang pemimpin tidak hanya berpaku memberikan motivasi kepada karyawan tetapi juga turut adil dalam tindakan untuk menciptakan hal yang positif suasana dalam ruang kerja mereka sehingga mencapai kredibilitas dan kepercayaan dari karyawan.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Budaya organisasi sebagai pacuan atau memegang kontrol yang mendedikasikan karyawannya untuk mengutamakan kepentingan organisasi, sebagai stabilitas sosial serta identitas yang menjadi perbedaan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Dalam menghasilkan performa kerja yang bagus disini karyawan dituntut untuk bisa melakukan inovasi-inovasi guna menghadapi perubahan maupun persaingan perusahaan.

Dengan perkembangan zaman, penelitian studi menunjukkan luasnya teori inovatif, terutama di tingkat individu atau tingkat karyawan dari faktor perspektif manusia. Literatur terkini tentang inovasi difokuskan pada eksplorasi bagaimana perilaku pemimpin dan gaya, atau dampak keterampilan manajemen dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif anggota (Santoso et al., 2019). Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan didasarkan prinsip syariah yang kegiatannya tidak melibatkan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Sepengetahuan umum BPR selalu melakukan inovasi baru pada produk maupun layanan perbankan pada masyarakat, yang mana tentunya ada keterlibatan kepemimpinan, budaya organisasi serta perilaku inovasi pada karyawannya.

Landasan Teori

Transformational Leadership dan Organizational Culture

Budaya organisasi adalah kondisi anggota organisasi yang saling berbagi dan nilai-nilai umum, pola penghargaan dan hukuman, dan peran tindakan para pemimpin kewalahan. (Zheng *et al.*, 2019) Visi para pemimpin, sebagai komponen utama kepemimpinan transformasional, dapat membantu mengarahkan pengikut menuju hasil inovatif. Ketika para pemimpin transformasional dan organisasi memiliki nilai yang sama, maka transformasional visi pemimpin dapat diwujudkan melalui lensa budaya organisasi. Sementara karena kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada hubungan, gaya ini kepemimpinan lebih baik dalam organisasi dan budaya organisasi kolektivis. Jadi, kami telah fokus pada kongruen (A. M. Khan *et al.*, 2019). Beberapa peneliti memperjelas hubungan ini dengan memeriksa transformasional itu pemimpin membangun lingkungan yang mendukung daripada transaksional dan *laissez-faire*, di mana grup dapat memproduksi gagasan. Kebanyakan ulama sebelumnya mengusulkan agar pemimpin dapat membentuk budaya organisasi seperti itu yang merangsang kreativitas dan inovasi di antara karyawan di institusi (Amankwaa *et al.*, 2019b). Pekerjaan kepemimpinan telah menegaskan dalam hal itu pemimpin melakukan peran penting dalam menjadi model yang inovatif budaya suatu institusi. Karena itu, organisasi membutuhkan pemimpin untuk secara efisien mencari, mengasimilasi, memperoleh, dan menggunakan pengetahuan modern dan konsep kreatif untuk aplikasi dan kreasi pengetahuan karyawan.

H1: *Transformational Leadership* terdapat berpengaruh positif terkait dengan *Organizational Culture*.

Transactional Leadership dan Organizational Culture

Dalam Aturan atau norma merupakan instrumen utama bagi pemimpin transaksional, jadi pada kepemimpinan transaksional lebih lazim dalam berorientasi tugas ataupun berbasis aturan budaya organisasi. Saat pemimpin transaksional dan organisasi memiliki nilai-nilai yang kongruen, para pemimpin beroperasi dan mengimplementasikan dalam batasan-batasan tersebut dan batasan budaya organisasi untuk mengembangkan keterampilan mereka agar berdampak hasil organisasi dan individu. Hubungan terjalin antara gaya kepemimpinan yang berbeda dan budaya organisasi juga ada dalam proyek konstruksi organisasi. Misalnya, (Li *et al.*, 2018) meneliti peran kepemimpinan gaya dan efek mediasi dari budaya organisasi untuk mendorong inovasi di sektor teknik. mengidentifikasi interaksi yang signifikan antara gaya kepemimpinan (misalnya pemimpin paternalistik yang baik hati) dan budaya organisasi misal pada Klan budaya yang dalamnya terdapat rasa saling percaya, kerjasama pada bidang tertentu. Dikombinasikan dengan literatur di atas, ada hubungan yang berbeda antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi untuk memotivasi inovasi organisasi, dan hubungan semacam itu harus diperiksa secara sistematis (Zheng *et al.*, 2019).

H2: *Transactional Leadership* terdapat berpengaruh positif terkait dengan *Organizational Culture*.

Authentic Leadership dan Organizational Culture

Kepemimpinan merupakan salah satu konsep yang sering dikemukakan dalam kaitannya dengan penelitian organisasi. Ini menandakan bahwa kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan budaya organisasi. Selain itu, penelitian tentang pemimpin dan kepemimpinan telah berubah sesuai dengan keinginan sebuah organisasi (Saidalavi, 2018). Studi penelitian terbaru telah menekankan dimensi manusia, itu adalah karakter seorang pemimpin, bukan sikap, tindakan, atau keterampilan pemimpin. Dalam hal ini, satu topik kepemimpinan baru yang dimiliki baru-baru ini mendapat perhatian adalah kepemimpinan otentik. Keaslian mengacu pada jujur, stabil, dan harga diri yang tinggi. Keasliannya berawal dari seorang filsuf Yunani kuno

Socrates. Artinya 'kenali diri Anda' dengan pengalaman yang dipersonalisasi, termasuk kesadaran diri dan pikiran, perasaan, keinginan, preferensi, dan keyakinan. Jadi, keaslian tidak terbagi menjadi ada atau tidaknya. Sebaliknya, itu terbagi menjadi keaslian yang relatif lebih kuat atau lebih lemah. Sebuah pemimpin sejati dapat mengenali kekuatan dan kelemahannya. Pemimpin dapat menggunakan kepemimpinan mereka untuk mengintegrasikan kekuatan mereka tumbuh sebagai pemimpin. Jika pemimpin dapat melatih kepemimpinannya sendiri, tidak dapat diasumsikan bahwa kepemimpinan pemimpin akan berfungsi kecuali jika anggota dapat mengenalinya.

H3: *Authentic Leadership* terdapat berpengaruh positif terkait dengan *Organizational Culture*.

Organizational Culture dan Innovative Work Behavior

Budaya organisasi memberi tuntutan individu dalam bertingkah laku serta memberikan petunjuk bagi mereka mengenai protokol yang harus diikuti dan diterapkan dalam dunia kerja. (Pradhan *et al.*, 2017) mengemukakan bahwasanya budaya organisasi yang kondusif meningkatkan karyawan kinerja dalam hal keterlibatan karyawan dalam penugasan pekerjaan mereka, komitmen yang dipercayakan sepenuh hati dengan tugas yang dipercayakan serta mendapatkan kepuasan kerja. Dalam budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam proses pembentukan pribadi yang ada di dalam organisasi tersebut (Rizki *et al.*, 2019), Artinya apabila budaya organisasi tidak mendukung tumbuhnya insan kreatif dalam organisasi, maka dipastikan kreativitas insan akan membeku dan kemungkinan besar sulit dikembangkan jika sudah tidak ada lagi di organisasi. Pengaruh budaya organisasi sangat erat hubungannya dengan tingkah laku para anggota organisasi tertentu (Sinha *et al.*, 2016), sebagai pimpinan yang inovatif, segala hal baik bentuk peraturan yang diterapkan dalam sebuah perusahaan atau organisasi tempat dia berada selalu diterapkan dan dijadikan sebagai acuan patokan dalam melaksanakan sebuah kegiatan atau aktivitas. Ketika pengaruh dari budaya cukup kuat dalam sebuah organisasi, hal tersebut menjadi faktor pendukung sikap pemimpin mengambil tindakan yang inovatif yang halnya berkaitan dengan mendukung peningkatan dalam inovasi karyawannya. Maka dari itu, dengan penerapan budaya organisasi yang tepat memberikan peluang atau kesempatan bagi karyawannya untuk bersikap lebih inovatif dalam melakukan sesuatu yang disesuaikan dengan pengaturan dalam organisasi yang sifatnya membangun organisasi lebih maju.

H4: *Organizational Culture* terdapat berpengaruh positif terkait dengan *Innovative Behavior*.

Transformational Leadership dan Innovative Work Behavior

Berdasarkan persepsi sarjana dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terdapat peran penting implikasi untuk IWB. (Amankwaa *et al.*, 2019) menyatakan bahwasannya pemimpin transformasional memungkinkan hubungan yang lebih jauh dalam pertukaran konvensional yang didapatkan antara transaksional pemimpin dan pengikutnya dalam menginspirasi karyawannya untuk mencapai etos kerja yang tinggi. Pada stimulasi intrinsik, pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya agar mencapai tingkat prestasi di atas ekspektasi yang dihasilkan. Pemimpin transformasional cenderung mengidentifikasi kualitas bawahannya yang menyoroti berbagai bakat serta fokus sejenisnya yang dapat memicu IWB. Itu menjadi alasan agar karyawan menjadi lebih menyadari kekuatan mereka serta memanfaatkan sumber daya untuk meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan melalui wawasan baru. Pemimpin transformasional mendorong perilaku kerja yang inovatif sedemikian rupa sehingga mereka berjuang untuk tujuan bersama. Pemimpin transformasional memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan organisasi inovasi. Sebuah studi terbaru mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif pada pembelajaran organisasi dan berbagi pengetahuan, di mana dengan cara yang sama, Pembelajaran organisasi dan berbagi pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap karyawan inovasi (Grošelj *et al.*, 2020).

H5: *Transformational Leadership* terdapat berpengaruh positif terkait dengan *Innovative Behavior*.

Transactional Leadership dan Innovative Work Behavior

Kepemimpinan ini menunjukkan bagaimana halnya dia membuat tugas yang harus dilakukan dengan umpan balik permanen yang menghambat perilaku inovatif (Torres *et al.*, 2017). Kepemimpinan transaksional terdiri dari pertukaran atau proses diantara pemimpin dan pengikutnya yang menghasilkan kepatuhan yang patuh untuk tuntutan pemimpin, tetapi tidak diharapkan untuk menciptakan semangat dan komitmen ke tujuan. Kepemimpinan transaksional gaya merupakan gaya konstruktif dengan berlabel "hadiah kontingen" serta gaya korektif berlabel "pengelolaan dengan pengecualian"(Gemeda & Lee, 2020). Menurut beberapa studi menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan dari transformasional kepemimpinan pada perilaku kerja yang inovatif, Namun, meskipun demikian temuannya langka dan juga tidak konsisten. Beberapa penemuan studi menyatakan bahwa ditemukan kepemimpinan transaksional berhubungan negatif dengan perilaku kerja inovatif, sedangkan penelitian lain secara mengejutkan mengidentifikasi pemimpin transaksional itu juga mempromosikan perilaku inovatif karyawan hampir di cara yang sama seperti kepemimpinan transformasional. Peneliti ini tidak menemukan apapun yang substansial perbedaan antara kedua kepemimpinan ini dan rangkumlah kedua gaya kepemimpinan secara positif mempengaruhi inovasi perilaku kerja.(M. A. Khan *et al.*, 2020)

H6: *Transactional Leadership* terdapat berpengaruh positif terkait dengan *Innovative Behavior*.

Authentic Leadership dan Innovative Work Behavior

Selain gaya kepemimpinan transformasional ataupun transaksional juga terdapat gaya kepemimpinan lain dalam penelitian ini yang mana adalah kepemimpinan otentik. (Purwanto *et al.*, 2020) menyatakan bahwasannya gaya kepemimpinan otentik memiliki kemiripan yang identik dengan kepemimpinan transformasional, yang terdapat 4 (empat) dimensi. Pada kepemimpinan otentik memiliki kesadaran diri dengan sifat berlapis-lapis yang berwawasan tentang diri dengan eksposur orang lain dan mengenalkan pengaruhnya pada orang lain, dalam arti kesadaran diri dalam memperlihatkan pemahamannya mengenai potensi maupun keterbatasan setiap orang. kemudian perspektif moral yang diinternalisasi, sebagaimana menentukan pada bentuk regulasi diri yang terpengaruh dan berasimilasi yang dipandu oleh standar dan prinsip etika internal. Serta hasil dari menetapkan keputusan dan sikap yang konsisten dengan prinsip-prinsip ini menginternalisasi.

Pemimpin otentik diperkirakan telah memenuhi tingkat keaslian yang tinggi dalam pengenalan identitas diri mereka sehingga menjadikan kepercayaan diri yang kuat terkait beberapa penilaian sementara terbukti berekanaan dengan orang lain. Dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan otentik membangun beberapa motivasi dan pembelajaran cara bawahan selama proses perubahan, yang membantu pelaksanaan perubahan yang efektif yang memungkinkan peningkatan kreativitas karyawannya dalam melakukan pekerjaannya (Purwanto *et al.*, 2021).

H7: *Authentic Leadership* terdapat berpengaruh positif terkait dengan *Innovative Behavior*.

Organizational Culture sebagai mediasi

Budaya organisasi merupakan peraturan atau penilaian dalam sebuah organisasi yang mana lingkungnya terkait prinsip, nilai, simbol atau bentuk kesopanan dalam berkomunikasi. Dengan dasar saling memahami mampu merangsang perilaku inovatif dimana dapat memberi arah kepada karyawan bahwasannya inovasi merupakan bagian dasar dari sebuah budaya organisasi (Naranjo-Valencia *et al.*, 2016). Budaya organisasi yang efektif ialah terdapat karyawan yang aktif dalam setiap kegiatan operasional organisasinya. Pada bersamaan budaya organisasi juga mendorong

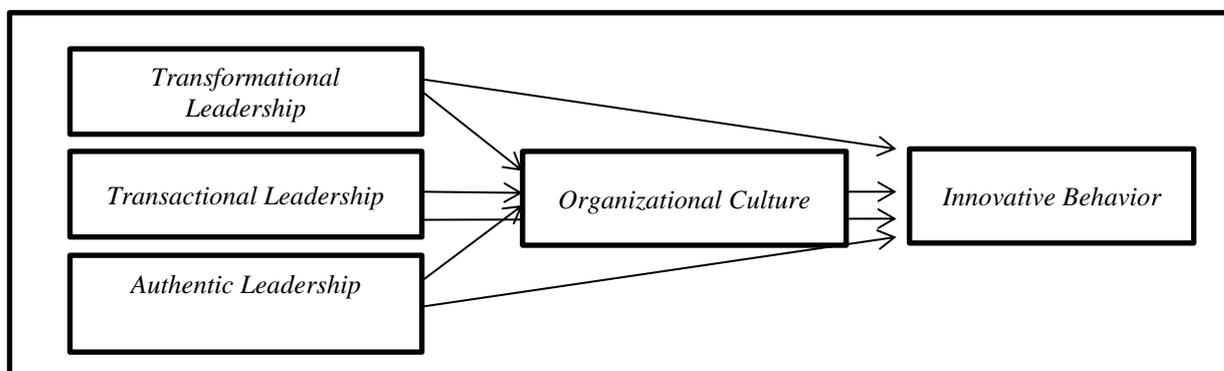
pemimpin dalam memberikan arahan pada karyawannya untuk berinovasi atau berkreasi untuk tercapainya tujuan organisasi melalui hubungan erat kaitannya dengan berperilaku hormat satu sama lain (Schlesinger, 2017).

Menurut (Lukoto & Chan, 2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi cukup penting dalam melakukan perilaku inovatif terutama ketika karyawan merasakan dampak positif pada organisasi, melakukan sebuah inovasi bukan merupakan sebuah kebetulan belaka melainkan berdasarkan hasil kerja keras. Organisasi perlu dalam penentuan menciptakan inovasi, namun hanya terdapat sedikit dari organisasi yang mengutamakan nilai dalam budaya yang mementingkan kreatifitas atau ide ide baru yang bermunculan.

H8: *Organizational Cultur* terdapat berpengaruh positif dalam memediasi antara *Transformasional Leadership* dan *Innovative Behavior*.

H9: *Organizational Culture* terdapat berpengaruh positif dalam memediasi antara *Transactional Leadership* dan *Innovative Behavior*.

H10: *Organizational Culture* terdapat berpengaruh positif dalam memediasi antara *Authentic Leadership* dan *Innovative Behavior*.



Gambar 1. Model penelitian

Metode

Pengambilan Sampel

Populasi yang menjadi objek dari penelitian ini yaitu karyawan yang bekerja pada Bank BPR di kota Batam. Dikarenakan terdapat banyak perusahaan Bank BPR di kota Batam yaitu total sebanyak 28 cabang bank BPR maka demi kelancaran penjangkauan responden akan dipilih sejumlah karyawan dari 28 perusahaan Bank BPR yang ada di kota Batam.

Teknik penentuan sample yang digunakan adalah dengan menggunakan rumus slovin. Rumus slovin merupakan suatu formula yang diperkenalkan pada tahun 1960 oleh Slovin. Rumus slovin biasanya digunakan dalam penelitian yang memiliki sampel banyak sehingga dengan penggunaan rumus slovin diharapkan dapat ditentukan jumlah sampel yang sesuai.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

- n = Ukuran sampel.
- N = Ukuran populasi.
- e = Toleransi Ketidaktelitian.

$$n = \frac{1199}{1 + (1199)(0.05)^2} = 299.93$$

Jumlah karyawan pada 28 cabang Bank Perkreditan Rakyat (BPR) kota Batam adalah 1199 karyawan. Maka dengan menggunakan rumus slovin didapatkan minimal responden adalah sebanyak 300 responden.

Tabel 1 Sampel Bank BPR Kota Batam

No	Kode perusahaan	Nama Bank BPR	Jumlah Karyawan
1	601118	PT. BPR Dana Nusantara	178
2	600908	PT. BPR Sejahtera Batam	109
3	602595	PT. BPR Danamas Simpan Pinjam	47
4	600811	PT. BPR Barelang Mandiri	86
5	602631	PT. BPR Dana Makmur	35
6	602541	PT. BPR Dana Nagoya	78
7	602072	PT. BPR Banda Raya	66
8	602675	PT. BPR Dana Mitra Utama	32
9	602646	PT. BPR Dana Central Mulia	44
10	602602	PT. BPR Kintamas Mitra Dana	30
11	602558	PT. BPR Lse Manggala	46
12	602598	PT. BPR Kepri Batam	21
13	600913	PT. BPR Artha Prima Perkasa	33
14	600883	PT. BPR Kencana Graha	39
15	602647	PT. BPR Majesty Golden Raya	34
16	602614	PT. BPR Indobaru Finansia	28
17	602600	PT. BPR Agra Dhana	28
18	602644	PT. BPR Central Kepri	32
19	-	PT. BPR Satya Mitra Andalan	22
20	602590	PT. BPR Putra Batam	18
21	602619	PT. BPR Global Mentari	24
22	-	PT. BPR Dana Fanindo	29
23	602630	PT. BPR Dana Putra	21
24	620134	PT. BPR Vitka Central	27
25	600829	PT. BPR Pundi Masyarakat	25
26	602618	PT. BPR Harapan Bunda	18
27	602625	PT. BPR Dana Mitra Sukses	19
28	602623	PT. BPR Ukabima Mitra Dana	30

Sumber: Perbarindo.com (2019).

Definition of Variables and Operationalization of Variables

Variabel independen yang digunakan pada penelitian ini meliputi *Transformational Leadership*, *Transactional Leadership*, *Authentic Leadership*, variabel dependen ialah *Innovative Behavior* dan variabel mediasi ialah *Organizational Culture*. Pengukuran dalam uji data pada variabel ini menggunakan poin skala *likert* dimana terdapat 1-5 skala poin, angka 1 menunjukkan sangat tidak setuju, 2 menunjukkan tidak setuju, 3 menunjukkan netral, 4 menunjukkan setuju, 5 menunjukkan sangat setuju. Berikut terdapat pernyataan setiap indikator penelitian:

Tabel 2. Indikator pertanyaan penelitian

Variabel	Definisi	Parameter / Pertanyaan
<i>Transformational Leadership (TFL)</i>	<i>TFL</i> merupakan gaya kepemimpinan yang mempunyai karismatik, energik yang memberikan dorongan kepada anggotanya menjadi lebih inovatif dengan caranya memberikan aspirasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan saya selalu mempertimbangkan kepentingan bawahannya. 2. Atasan saya selalu menginspirasi bawahannya. 3. Atasan saya selalu berbagi ilmu dan bekerja sama dengan saya. 4. Atasan saya selalu menanyakan pandangan bawahan tentang proyek yang sedang berjalan. 5. Atasan saya selalu menekankan pentingnya tujuan dan nilai proyek untuk mengembangkan sikap dan semangat para anggotanya.
<i>Transactional Leadership (TSL)</i>	<i>TSL</i> merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan imbal balik dari hasil kerja karyawannya dengan memberikan dalam bentuk penghargaan atau <i>reward</i> .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan saya selalu menunjukkan penghargaan yang akan diterima jika saya atau anggota proyek menyelesaikan apa yang ia inginkan. 2. Atasan saya selalu menekankan hubungan antara pencapaian dan perolehan penghargaan. 3. Atasan saya lebih fokus menghindari ketidakberesan, kesalahan, pertengkaran atau penyimpangan mengenai apa yang diharapkan. 4. Atasan saya selalu membahas penghargaan atau promosi spesial terhadap pekerjaan baru. 5. Atasan saya selalu memberikan aspirasi penghargaan seimbang dengan pekerjaan yang di berikan.
<i>Authentic Leadership (AUL)</i>	<i>AUL</i> merupakan gaya kepemimpinan yang perilaku dengan keyakinannya sejalan serta konsisten dalam menunjukan pikiran, sikap dan tindakan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan saya mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dari tiap keputusannya 2. Atasan saya mendahulukan kepentingan usahanya daripada kepentingan pribadi 3. Atasan saya memberikan kebebasan untuk memunculkan ide-ide terbaik dari karyawan 4. Atasan saya sadar dengan pengaruhnya terhadap yang lain. 5. Atasan saya secara objektif dalam menganalisa data yang relevan sebelum mengambil sebuah keputusan.
<i>Organizational Culture (OC)</i>	<i>OC</i> merupakan budaya organisasi dalam dunia kerja yang menciptakan suasana bersama atau solidaritas maupun tindakan inovatif yang berasal dari anggota kelompok.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan saya menekankan kerja tim. 2. Perusahaan saya mendukung atas semangat kerja sama tim. 3. Perusahaan saya selalu mempromosikan atau berbagi pendapat antara pekerja. 4. Perusahaan saya menekankan ekonomi harus sebagai keuntungan sosial. 5. Perusahaan saya menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap proyek. 6. Perusahaan saya mendorong pengembangan proyek untuk masyarakat. 7. Perusahaan saya mendorong inovasi dan menerima perubahan. 8. Perusahaan saya berani mengembangkan atau mengadopsi teknologi baru.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian dan jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan data primer. Data primer dalam bentuk survei kuesioner yang disebarkan kepada responden karyawan yang bekerja di Bank BPR. Hasil dari data primer berasal dari jawaban responden pada pernyataan dalam kuesioner yang disebarkan. Kuesioner dibuat dengan pernyataan yang disusun

dengan sistematis dan mudah dipahami yang akan di jawab oleh responden. Kuesioner diyakini sebagai metode pengumpulan data yang sangat cukup efektif karena data tersebut dapat dipergunakan serta adanya pertanggungjawaban untuk kepentingan analisis secara menyeluruh.

Teknik Analisis

Metode Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan stastika dalam analisa data yang mendeskripsikan sampel penyebaran yang dikumpulkan untuk menghasilkan persentase dari karakteristik demografi responden. Demografi yang digunakan sebagai pernyataan dalam penelitian ini meliputi gender, usia, tingkat pendidikan terakhir, gaji perbulan serta jangka waktu bekerja responden.

Metode Analisis Kuantitatif

Pengujian penelitian menggunakan aplikasi Structural Equation Modeling (SEM)-PLS. SEM merupakan model persamaan struktur dengan metode kajian data secara statistik yang dipergunakan dalam menganalisa hubungan model yang relatif lebih kompleks. Partial Least Square (PLS) adalah analisis yang berfungsi mendeskripsikan atau menghasilkan data yang menunjukkan adanya hubungan antar variabel. Pengujian PLS terbagi 2 (dua) pengujian dengan outer model dan inner model, outer model meliputi pengujian validitas dan reabilitas sedangkan inner model meliputi pengujian kausalitas antar variabel laten.

Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. *Outer Loadings*

Outer Loadings merupakan salah satu indikator yang terdapat pada variabel yang terdapat muatan nilai pada faktornya masing-masing. Nilai faktor tersebut dijadikan sebagai patokan indikator validitas pertanyaan yang terdapat pada kuesioner. Suatu pernyataan dinyatakan valid apabila nilai outer memiliki nilai loading >0.70 , tetapi apabila nilai outer yang didapatkan pada skala 0,50 hingga 0,60 sudah dianggap cukup (Chin,1997 dalam Anuraga *et al.*, 2017).

2. *Average Variance Extracted*

Validitas dari konstruk yang diuji dengan *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu Konstruk dinyatakan sebagai validitas baik apabila memenuhi syarat nilai harus di atas 0.5 (Ghozali, 2011).

3. *Composite Reliability*

Composite Reliability digunakan untuk menguji reabilitas konstruk atau variabel laten yang diukur dengan menggunakan *Composite Reliability*. Nilai konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai lebih besar dari 0,70. Nilai dari *Composite Reliability* dipergunakan untuk menentukan nilai konsistensi. (Hair *et al.*, 2006 dalam Anuraga *et al.*, 2017).

Model Struktural (*Inner Model*)

1. *Path Coefficients*

Path coefficients digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang dihasilkan antar variabel laten kepada variabel lainnya. Pada pengujian *path coefficients* pada kolom T-statistic atau P-value terlihat seberapa signifikannya hubungan variabel. sebuah variabel akan dinyatakan signifikan jika memiliki nilai T-statistic > 1.96 atau P-value < 0.05 (Hair *et al.*, 2014).

2. Uji R Square (Koefisien Determinasi)

Pada pengujian *R Square* digunakan dalam menentukan tingkatan kapabilitas suatu model penelitian dalam memperlihatkan kejelasan pada variabel yang terikat. Model penelitian

dinyatakan *substantial* apabila nilai *R Square* 0.75 atau di atasnya, apabila nilai *R square* 0,5 dinyatakan *moderate*, dan apabila nilai *R square* 0,25 dinyatakan *weak* atau dibawahnya (Hair *et al.*, 2019).

3. Uji *Quality Index*

Quality Index pada pengujian PLS adalah *goodness of fit* (GOF) (Ghozali,2011). GOF merupakan pegujian kesesuaian model dan data. Apabila nilai GoF 0,10 maka dapat dinyatakan *small*, jika nilai GoF 0,25 maka dapat dinyatakan *medium*, dan jika nilai GoF > 0,36 maka dapat dinyatakan *large* (Ghozali & Latan, 2015). Perhitungan GoF index sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{Com \times r^2}$$

- GoF = *Goodness of Fit*
- Com = *Average Communalities Index*
- R² = *Average R Squares*

Hasil

Analisa Demografi Responden

Pengujian data yang dilakukan penelitian dengan penyebaran kusioner dan melakukan pengujian data dari hasil kusioner yang telah dijawab responden. Data penelitian terhadap responden dikumpulkan dengan penggunaan *google form*. Responden yang diperlukan ialah responden yang bekerja pada 5 Bank BPR yang akan diteliti. Pada tampilan Tabel 3 hasil survei mendapatkan sebanyak 300 responden.

Tabel 3. Data Kuesioner yang digunakan

Keterangan	Jumlah
Kusioner tersebar	300
Kusioner kembali	300
Kusioner yang diujikan	300

Sumber : Data primer diolah (2021)

Analisa Deskriptif Responden

Berdasarkan Tabel 4 menampilkan hasil data frekuensi jenis kelamin responden. Dari hasil survei kusioner yang didapatkan, menampilkan bahwa terdapat sebanyak 115 responden dengan persentase 38,3% dan 185 responden wanita dengan persentase 61,7%.

Tabel 4. Frekuensi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	115	38.3 %
Wanita	185	61.7 %
Total	300	100 %

Sumber : Data primer diolah (2021)

Berdasarkan Tabel 5 menampilkan hasil data frekuensi lama bekerja responden. Dari hasil survei kusioner yang didapatkan, menampilkan bahwa mayoritas responden memiliki masa bekerja selama 1-2 tahun. Karyawan yang bekerja selama 1-2 tahun sebesar 66%, masa kerja selama 3 tahun sebesar 8,7 % dan adapun 25,3% karyawan yang telah bekerja lebih dari 3 tahun. Dapat dilihat dengan jelas pada tabel berikut:

Tabel 5. Frekuensi Lama Bekerja

Keterangan	Jumlah	Persen(%)
1-2 Tahun	198	66
3 Tahun	76	8.7
>3 Tahun	26	25.3
Total	300	100.0

Sumber : Data primer diolah (2021)

eCo-Buss

Berdasarkan Tabel 6 menampilkan hasil data frekuensi usia responden. Dari hasil survei yang didapatkan, menampilkan bahwa mayoritas responden berusia kisaran 18-25 tahun yakni sebesar 77,7%, karyawan dengan usia kisaran 26-35 tahun sebesar 22,3%. Kebanyakan karyawan Bank BPR merupakan karyawan milenial alias anak muda dikarenakan Bank BPR lebih tertarik merekrut anak muda untuk berinovasi. Karena anak muda lebih dipercayai memiliki jiwa yang selalu ingin mencoba hal baru serta dapat mengembangkan prestasi mereka yang akan menguntungkan perusahaan.

Tabel 6. Frekuensi Usia

Keterangan	Jumlah	Persen(%)
18- 25 Tahun	233	77.7
26-35 Tahun	67	22.3
Total	300	100.0

Sumber : Data primer diolah (2021)

Berdasarkan Tabel 7 menampilkan hasil data frekuensi pendidikan terakhir responden. Dari hasil survei yang didapatkan, menampilkan bahwa mayoritas pendidikan terakhir responden ialah SMA/SMK dikarenakan banyak mahasiswa yang bekerja disana. Responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebesar 66%, karyawan memiliki pendidikan terakhir Diploma sebesar 26% dan karyawan memiliki pendidikan terakhir S1/S2/S3 sebesar 8%.

Tabel 7. Frekuensi Pendidikan Terakhir

Keterangan	Jumlah	Persen(%)
SMA/SMK	198	66
Diploma	78	26
S1/S2/S3	24	8
Total	300	100.0

Sumber : Data primer diolah (2021).

Hasil Uji Outer Model (Evaluasi Model Pengukuran)

1. Validitas *Convergent*

Outer Loadings

Berikut penyajian data outer model :

Tabel 8. Validitas *Convergent Outer Loadings*

	<i>Authentic Leadership</i>	<i>Innovative Behavior</i>	<i>Organizational Culture</i>	<i>Transactional Leadership</i>	<i>Transformational Leadership</i>
AUL1	0.843				
AUL2	0.802				
AUL3	0.740				
AUL4	0.786				
AUL5	0.797				
IWB1		0.821			
IWB2		0.833			
IWB3		0.818			
IWB4		0.828			
IWB5		0.706			
OC1			0.752		
OC2			0.706		
OC3			0.728		
OC4			0.765		
OC5			0.796		
OC6			0.835		
OC7			0.737		
OC8			0.724		
TFL1					0.810
TFL2					0.841

eCo-Buss

TFL3		0.811
TFL4		0.812
TFL5		0.858
TSL1	0.871	
TSL2	0.862	
TSL3	0.785	
TSL4	0.827	
TSL5	0.788	

Sumber : Data diolah (2021).

Berdasarkan Tabel 8 terdapat indikator yang diuji sebanyak 28 pertanyaan. Untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai outer loading harus > 0,7. Jika terdapat indikator yang nilainya < 0,7 maka perlu dieliminasi atau tidak diikut sertakan dalam pengujian berikutnya dikarenakan dapat mempengaruhi nilai koefisien variabel lainnya. Terlihat dari nilai outer loadings dari tabel diatas lebih dari 0,7 berarti sudah memenuhi kriteria validitas konvergen dan dinyatakan valid.

2. Validitas Convergent Average Extracted (AVE)

Berikut penyajian data *outer* model :

Tabel 9. Validitas Convergent Average Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Authentic Leadership</i>	0.631
<i>Innovative Behavior</i>	0.644
<i>Organizational Culture</i>	0.572
<i>Transactional Leadership</i>	0.684
<i>Transformational Leadership</i>	0.684

Sumber : Data diolah (2021).

Untuk menilai validitas konvergen berdasarkan AVE adalah nilainya harus lebih besar dari 0,5, Berdasarkan Tabel 9 diatas, menampilkan hasil AVE masing- masing indikator lebih besar dari 0,5, maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut telah memenuhi kriteria validitas konvergen, karena nilai AVE telah lebih dari 0,5.

3. Validitas Discriminant Cross Loading

Berikut penyajian data *outer* model :

Tabel 10. Validitas Discriminant Cross Loading

	<i>Authentic Leadership</i>	<i>Innovative Behavior</i>	<i>Organizational Culture</i>	<i>Transactional Leadership</i>	<i>Transformational Leadership</i>
AUL1	0.843	0.488	0.496	0.423	0.298
AUL2	0.802	0.469	0.463	0.428	0.355
AUL3	0.740	0.449	0.492	0.500	0.450
AUL4	0.786	0.506	0.520	0.471	0.384
AUL5	0.797	0.393	0.500	0.349	0.229
IWB1	0.468	0.821	0.643	0.636	0.629
IWB2	0.495	0.833	0.688	0.715	0.713
IWB3	0.464	0.818	0.657	0.602	0.590
IWB4	0.399	0.828	0.637	0.743	0.710
IWB5	0.519	0.706	0.676	0.522	0.514
OC1	0.476	0.742	0.752	0.477	0.469
OC2	0.433	0.685	0.706	0.650	0.623
OC3	0.469	0.624	0.728	0.623	0.530
OC4	0.504	0.611	0.765	0.496	0.484
OC5	0.497	0.555	0.796	0.650	0.551
OC6	0.515	0.679	0.835	0.623	0.577
OC7	0.407	0.498	0.737	0.493	0.439

eCo-Buss

OC8	0.459	0.528	0.724	0.468	0.386
TFL1	0.259	0.557	0.521	0.579	0.810
TFL2	0.381	0.637	0.543	0.603	0.841
TFL3	0.318	0.577	0.477	0.571	0.811
TFL4	0.360	0.714	0.595	0.699	0.812
TFL5	0.450	0.749	0.642	0.807	0.858
TSL1	0.446	0.618	0.592	0.871	0.685
TSL2	0.479	0.599	0.649	0.862	0.639
TSL3	0.422	0.742	0.605	0.785	0.658
TSL4	0.422	0.601	0.611	0.827	0.678
TSL5	0.491	0.748	0.620	0.788	0.637

Sumber : Data diolah (2021).

Validitas *Discriminant Cross Loading* berhubungan dengan prinsip bahwa indikator-indikator sebuah variabel laten memiliki nilai paling besar dengan nilai lainnya terhadap variabel laten lainnya. Dengan kata lain nilai konstruk yang berbeda seharusnya tidak memiliki korelasi tinggi. Syarat dari *Cross loading* ialah indikator harus berkumpul pada variabel masing-masing dengan nilai minimal 0,7. Berdasarkan Tabel 10 ditemukan indikator yang terkumpul sebagian sudah berkorelasi tinggi dengan masing-masing variabelnya maka data diatas dinyatakan valid.

4. Uji realibilitas

Berikut penyajian data *outer model* :

Tabel 11. Uji realibilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Authentic Leadership</i>	0.853	0.895
<i>Innovative Behavior</i>	0.861	0.900
<i>Organizational Culture</i>	0.893	0.914
<i>Transactional Leadership</i>	0.884	0.915
<i>Transformational Leadership</i>	0.885	0.915

Sumber : Data diolah (2021)

Uji realibilitas untuk membuktikan terhadap konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk, pengujiannya dengan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reability* masing-masing harus lebih dari 0,7. Berdasarkan Tabel 11 bahwa seluruh indikator memiliki nilai lebih dari 0,8 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua reliabel.

Hasil Uji Inner Model (Evaluasi Model Pengukuran)

1. Path Coefficients

Berikut penyajian data *Inner model* :

Tabel 12. Path Coefficients

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
AUL -> IWB	0.080	0.084	0.039	2.056	0.040
AUL -> OC	0.307	0.308	0.050	6.108	0.000
OC -> IWB	0.399	0.396	0.042	9.613	0.000
TSL -> IWB	0.212	0.208	0.053	3.967	0.000
TSL -> OC	0.394	0.390	0.072	5.460	0.000
TFL -> IWB	0.316	0.319	0.044	7.217	0.000
TFL -> OC	0.231	0.234	0.067	3.462	0.001

Sumber : Data diolah (2021)

Path coefficients digunakan untuk melihat pengaruh langsung antar variabel laten ditunjukkan dengan nilai *T statistic* lebih besar dari 1,96 dan *P-value* lebih kecil dari 0.05. Berdasarkan Tabel 12 menunjukkan bahwa terdapat 7 pengaruh langsung antar variabel tersebut menunjukkan pengaruh signifikan, dimana *Authentic Leadership* (AUL) terhadap *Innovative Behavior* dengan nilai *T statistic* 2.056 dan *P-value* 0.040, *Authentic Leadership* (AUL) terhadap *Organizational Culture* (OC) dengan nilai *T statistic* 6.108 dan *P-value* 0.000, *Organizational Culture* (OC) terhadap *Innovative Behavior* (IWB) dengan nilai *T statistic* 9.613 dan *P-value* 0.000, *Transactional Leadership* (TSL) terhadap *Innovative Behavior* (IWB) dengan nilai *T statistic* 3.967 dan *P-value* 0.000, *Transactional Leadership* (TSL) terhadap *Organizational Culture* (OC) dengan nilai *T statistic* 5.460 dan *P-value* 0.000, *Transformational Leadership* (TSL) terhadap *Innovative behavior* (IWB) dengan nilai *T statistic* 7.217 dan *P-value* 0.000, dan *Transformational Leadership* (TFL) terhadap *Organizational Culture* (OC) dengan nilai *T statistic* 3.462 dan *P-value* 0.001.

Tabel 13. Uji Hipotesis Path Coefficients

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	<i>Transformational Leadership</i> terdapat berpengaruh positif terkait dengan <i>Organizational Culture</i> .	Terbukti
H2	<i>Transactional Leadership</i> terdapat pengaruh positif terkait dengan <i>Organizational Culture</i>	Terbukti
H3	<i>Authentic Leadership</i> terdapat pengaruh positif terkait dengan <i>Organizational Culture</i> .	Terbukti
H4	<i>Organizational Culture</i> terdapat pengaruh positif terkait dengan <i>Innovative Behavior</i> .	Terbukti
H5	<i>Transformational Leadership</i> terdapat pengaruh positif terkait dengan <i>Innovative Behavior</i>	Terbukti
H6	<i>Transactional Leadership</i> terdapat pengaruh positif terkait dengan <i>Innovative Behavior</i>	Terbukti
H7	<i>Authentic Leadership</i> terdapat pengaruh positif terkait dengan <i>Innovative Behavior</i>	Terbukti

Sumber : Data diolah (2021)

H1 : *Transformational Leadership* terdapat berpengaruh positif terkait dengan *Organizational Culture*.

Pada pengujian hipotesa ini, didapatkan pada nilai *T statistic* 7.217 dan *P-value* 0.000 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* dengan *organizational culture*. Pengujian tersebut didukung oleh penelitian (Li *et al.*, 2018), dimana menjelaskan bahwasannya gaya kepemimpinan transformasional mengubah cara pandangnya dengan memahami serta menyelaraskan kembali budaya organisasi dengan visi baru, asumsi, nilai dan norma bersama.

H2 : *Transactional Leadership* terdapat pengaruh positif terkait dengan *Organizational Culture*

Pada pengujian hipotesa ini, didapatkan bahwa pada nilai *T statistic* 5.460 dan *P-value* 0.000 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *transactional leadership* dengan *organizational culture*. Pengujian tersebut didukung oleh penelitian (Saeed & Mughal, 2019) dimana gaya kepemimpinan yang sistemnya memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja yang baik disesuaikan dengan sistem budaya organisasi yang ada.

H3 : *Authentic Leadership* terdapat pengaruh positif terkait dengan *Organizational Culture*.

Pada pengujian hipotesa ini, didapatkan bahwa pada nilai *T statistic* 6.108 dan *P-value* 0.000 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *authentic leadership* dengan

organizational culture. Pengujian tersebut didukung oleh (Bernardes *et al.*, 2020) menunjukkan budaya organisasi mencerminkan nilai dan teori kepemimpinan dimana adanya kebebasan pada pemimpin dalam hal menetapkan tujuan, lebih kreatif atau inovatif yang mengarah positif pada organisasi. Gaya kepemimpinan otentik sangat efektif dalam memajukan faktor inovasi serta bertahan lama dalam menciptakan budaya yang lebih fleksibel, seperti yang ditunjukkan oleh studi saat ini. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dari budaya terhadap gaya kepemimpinan, atau sebaliknya, terutama pada moral atau etika, transparansi, dan kesadaran diri. Moral atau etika lebih kepada keyakinan, nilai, dan pengambilan keputusan strategis, transparansi yakni asli dan kesadaran diri yakni mampu memberikan penilaian terhadap kelebihan dan kekurangan tim.

H4 : *Organizational Culture* terdapat pengaruh positif terkait dengan *Innovative Behavior*.

Pada pengujian hipotesa ini, didapatkan bahwa pada nilai *T statistic* 9.613 dan *P-value* 0.000 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *organizational* dengan *innovative behavior*. Pengujian tersebut didukung oleh (Eskiler *et al.*, 2016) dimana dalam budaya organisasi dituntut untuk lebih memperhatikan keharmonisan antara sesama pekerja yang mana lebih fleksibel dan komperatif sehingga terciptanya hubungan harmonis yang menuntun karyawan lebih inovasi bersama.

H5 : *Transformational Leadership* terdapat pengaruh positif terkait dengan *Innovative Behavior*.

Pada pengujian hipotesa ini, didapatkan bahwa pada nilai *T statistic* 7.217 dan *P-value* 0.000 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* dengan *innovative behavior*. Pengujian tersebut didukung oleh penelitian (Widodo & Mawarto, 2020), (Li *et al.*, 2018), (Afsar & Umrani, 2019), (Torres *et al.*, 2017), (Margana *et al.*, 2019), (Santoso *et al.*, 2019) (A. M. Khan *et al.*, 2019) menjelaskan bahwasannya gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku organisasi, memberikan dukungan motivasi yang dalam menginspirasi karyawannya untuk mencapai etos kerja yang tinggi yang memberikan dampak positif pada perilaku inovatif. inovatif karyawan dalam perusahaan yang mana gaya pembawaanya untuk inovasi.

H6 : *Transactional Leadership* terdapat pengaruh positif terkait dengan *Innovative Behavior*.

Pada pengujian hipotesa ini, didapatkan bahwa pada nilai *T statistic* 3.967 dan *P-value* 0.000 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *transactional leadership* dengan *innovative behavior*. Pengujian tersebut didukung oleh (Saeed & Mughal, 2019), (Torres *et al.*, 2017), dimana kepemimpinan menghargai kinerja karyawan dengan memberikan penghargaan bagi karyawan yang mengerjakan tugasnya dengan baik sehingga memotivasi karyawan untuk lebih inovatif untuk hasil yang lebih maksimal dalam pekerjaannya, berbeda dengan pengujian (Li *et al.*, 2018) yang bahwasannya memiliki hubungan yang tidak signifikan dimana gaya kepemimpinan dengan memberikan penghargaan menghambat peningkatan inovatif karyawannya.

H7 : *Authentic Leadership* terdapat pengaruh positif terkait dengan *Innovative Behavior*.

Pada pengujian hipotesa ini, didapatkan bahwa pada nilai *T statistic* 2.056 dan *P-value* 0.040 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *authentic leadership* dengan *innovative behavior*. Pengujian tersebut didukung oleh (Supriyadi *et al.*, 2020), dimana gaya kepemimpinan otentik mendorong kreativitas dan inovasi karena dengan kepercayaan diri, karyawan lebih memungkinkan menemukan solusi inovatif untuk diterapkan dalam menjalankan

pekerjaannya, berbeda dengan pengujian (Elrehail *et al.*, 2017) yang menunjukkan bahwasannya gaya kepemimpinan otentik tidak memiliki hubungan signifikan terhadap perilaku inovatif.

2. Indirect Effect

Berikut penyajian data Inner model :

Tabel 14. Indirect Effect

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P Values</i>
AUL -> OC -> IWB	0.122	0.122	0.024	5.186	0.000
TSL -> OC -> IWB	0.157	0.154	0.029	5.376	0.000
TFL -> OC -> IWB	0.092	0.093	0.031	2.989	0.003

Sumber : Data diolah (2021)

Indirect Effect digunakan untuk melihat pengaruh tidak langsung antar variabel laten ditunjukkan dengan nilai *T statistic* >1,96 dan *P-value* < 0.05. Berdasarkan Tabel 14 menunjukkan bahwa terdapat 3 pengaruh tidak langsung antar variabel tersebut menunjukkan pengaruh signifikan, dimana *Organizational Culture* (OC) memediasi antara *Authentic Leadership* (AUL) dengan *Innovative Behavior* (IWB) dengan nilai *T statistic* 5.186 dan *P-value* 0.000, *Organizational Culture* (OC) memediasi antara *Transactional Leadership* (AUL) dengan *Innovative Behavior* (IWB) dengan nilai *T statistic* 5.376 dan *P-value* 0.000, dan *Organizational Culture* memediasi antara *Transactional Leadership* dengan *Innovative Behavior* dengan nilai *T statistic* 2.989 dan *P-value* 0.003.

Tabel 15. Uji Hipotesis Indirect Effect

	Hipotesis	Kesimpulan
H8	<i>Organizational Culture</i> terdapat pengaruh positif dalam memediasi antara <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Innovative Behavior</i> .	Terbukti
H9	<i>Organizational Culture</i> berpengaruh positif dalam memediasi antara <i>Transactional Leadership</i> dan <i>Innovative Behavior</i> .	Terbukti
H10	<i>Organizational Culture</i> berpengaruh positif dalam memediasi antara <i>Authentic Leadership</i> dan <i>Innovative Behavior</i> .	Terbukti

Sumber : Data diolah (2021)

H8 : *Organizational Culture* terdapat pengaruh positif dalam memediasi antara *Transformational Leadership* dan *Innovative Behavior*.

Pada pengujian hipotesa ini, didapatkan bahwa pada nilai *T statistic* 2.989 dan *P-value* 0.003 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif *organizational culture* dalam memediasi *transformational leadership* dengan *innovative behavior*. Pengujian tersebut didukung oleh (Zheng *et al.*, 2019) dalam pengujiannya lebih kompleks menunjukkan perilaku inovatif bergantung pada tingkatan kecocokan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, dimana pada budaya organisasi yang lemah, dengan tingkatan kepemimpinan yang tinggi tidak selalu bermanfaat bagi perilaku inovatif ataupun sebaliknya, sehingga dalam pengujian data gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak dapat dipisahkan.

H9 : *Organizational Culture* berpengaruh positif dalam memediasi antara *Transactional Leadership* dan *Innovative Behavior*.

Pada pengujian hipotesa ini, didapatkan bahwa pada nilai *T statistic* 5.376 dan *P-value* 0.000 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif *organizational culture* dalam memediasi *transactional leadership* dengan *innovative behavior*. Pengujian tersebut didukung oleh (Zheng *et al.*, 2019) dalam pengujiannya lebih kompleks menunjukkan perilaku inovatif bergantung pada tingkatan kecocokan antara gaya kepemimpinan transaksional dan budaya

organisasi, dimana pada budaya organisasi yang lemah, dengan tingkatan kepemimpinan yang tinggi tidak selalu bermanfaat bagi perilaku inovatif ataupun sebaliknya, sehingga dalam pengujian data gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak dapat dipisahkan.

H10 : *Organizational Culture* berpengaruh positif dalam memediasi antara *Authentic Leadership* dan *Innovative Behavior*.

Pada pengujian hipotesa ini, didapatkan bahwa pada nilai *T statistic* 5.186 dan *P-value* 0.000 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif *organizational culture* dalam memediasi antara *authentic leadership* dengan *innovative behavior*. Menunjukkan bahwasannya perilaku inovatif dipengaruhi gaya kepemimpinan otentik dan budaya organisasi. Belum banyak terdapat literatur antara hubungan variabel *organizational culture* sebagai mediasi antara *authentic leadership* dan *innovative behavior*.

3. R SQUARE

Berikut penyajian data Inner model :

Tabel 16. R SQUARE

	R Square	R Square Adjusted	Ket
<i>Innovative Behavior</i>	0.796	0.793	Kuat
<i>Organizational Culture</i>	0.642	0.638	Moderate

Sumber : Data diolah (2021)

Menurut (Hair et al., 2019) bahwa nilai 0,75, 0,50 dan 0,25 menunjukkan model *substantial*, *moderate* dan *weak*. Berdasarkan Tabel 16 didapatkan *R square adjusted Innovative Behavior* memperoleh nilai 0,793 dan menunjukkan kategori “**Substantial**” dan *Organizational Culture* memperoleh nilai 0.638 dan menunjukkan kategori “**Moderate**”.

4. GoF INDEX

Berdasarkan Tabel 17 terlihat hasil pengujian data GoF diperoleh nilai *communalities* dengan sebesar 0,64, nilai *R Square* sebesar 0,7155, dan nilai GoF sebesar 0,678 maka sesuai kriteria model yang dihasilkan termasuk dalam kategori “**Large**”.

Tabel 17. GoF INDEX

<i>Communalities</i>	<i>R Square</i>	<i>GoF</i>	<i>Category</i>
0,643	0,7155	0,678	<i>Large</i>

Sumber : Data diolah (2021)

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwasannya *Transformational Leadership*, *Transactional Leadership*, *Authentic Leadership* terdapat berpengaruh positif terkait dengan *Innovative Behavior*. Untuk variabel mediasi yaitu *Organizational Culture* mempunyai pengaruh positif memediasi antara *Transformational Leadership*, *Transactional Leadership*, *Authentic Leadership* dan *Innovative Behavior*.

Daftar Pustaka

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Amankwaa, A., Gyensare, M. A., & Susomrith, P. (2019a). Transformational leadership with innovative behaviour: Examining multiple mediating paths with PLS-SEM. *Leadership and*

- Organization Development Journal*, 40(4), 402–420. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0358>
- Anuraga, G., Sulistiyawan, E., & Munadhiroh, S. (2017). Structural Equation Modeling – Partial Least Square Untuk Pemodelan Indeks Pembangunan Kesehatan Masyarakat (IpkM) Di Jawa Timur. *Seminar Nasional Matematika Dan Aplikasinya*, 257.
- Feng, C., Huang, X., & Zhang, L. (2016). A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change and innovative behavior in groups. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 855–877. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2016-0005>
- 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*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Khan, A. M., Jantan, A. H. Bin, Salleh, L. B. M., Mansor, Z. D., 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>
- Knezović, E., & Drkić, A. (2020). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations: The International Journal*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0026>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Pradhan, R. K., Panda, M., & Jena, L. K. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82–95. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2016-0026>
- Purwanto, A., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Asbari, M. (2020). the Effect of Tansformational, Transactional, Authentic and Authoritarian Leadership Style Toward Lecture Performance of Private University in Tangerang. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(1), 29–42. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i1.88>
- Saidalavi, K. (2018). Authentic Leadership and Organizational Effectiveness. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 8(4), 9. <https://doi.org/10.5958/2249-7307.2018.00032.4>
- Santoso, H., Elidjen, E., Abdinagoro, S. B., & Arief, M. (2019). The role of creative self-efficacy, transformational leadership, and digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: Evidence from telecommunications industry. *Management Science Letters*, 9(Special Issue 13), 2305–2314. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.024>
- Sinha, S., Priyadarshi, P., & Kumar, P. (2016). Organizational culture, innovative behaviour and work related attitude. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 519–535. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2016-0055>
- Supriyadi, D., Syafitri, L. N. H., Widodo, S. F. A., Wahidi, R., Arinta, Y. N., Nabhan, F., Mufid, A., Purwanto, A., Fahlevi, M., Sunarsi, D., & Cahyono, Y. (2020). Innovation and authentic leadership of islamic university lectures in faculty pharmacy faculty: What is the role of

- psychological capital? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(8), 383–393. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.8.56>
- Torres, F. C., Espinosa, J. C., Dornberger, U., & Acosta, Y. A. C. (2017). Leadership and Employees' Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model. *Asian Social Science*, 13(9), 9. <https://doi.org/10.5539/ass.v13n9p9>
- Widodo, W., & Mawarto, M. (2020). Investigating the role of innovative behavior in mediating the effect of transformational leadership and talent management on performance. *Management Science Letters*, 10(10), 2175–2182. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.019>
- Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 888–918. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0068>