



Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas

Agus Purwanto¹, Mirza Prameswari², Masduki Asbari³, Mohamad Ramdan⁴, Samuel Setiawan⁵

^{1,2,3,4,5}Pascasarjana Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Indonesia

Email : ¹agozpor@gmail.com, ²mirza.poppy96@gmail.com, ³kangmasduki.ssi@gmail.com

Abstrak

Dalam dunia layanan jasa kesehatan yang kompetitif saat ini, banyak organisasi menghadapi perubahan yang cepat, termasuk Puskesmas. Oleh karena itu Puskesmas harus fokus pada perilaku kerja inovatif (KI) untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformational dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas melalui perilaku kerja inovatif sebagai mediasi dengan mengambil Puskesmas di Pati Jawa Tengah Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan pengambilan sampel acak sederhana melalui elektronik terhadap populasi karyawan Puskesmas di Kabupaten Pati di Indonesia. Hasil kuesioner yang dikembalikan dan valid adalah 92 sampel. Pemrosesan data menggunakan metode SEM dengan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformational dan iklim organisasi memberikan efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Puskesmas, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja yang inovatif memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini mengusulkan sebuah model untuk membangun kinerja pegawai dalam lingkup Puskesmas melalui kepemimpinan transformational dan iklim organisasi dengan pembelajaran organisasi sebagai mediasi.

Kata Kunci : Budaya organisasi, kepemimpinan, kinerja pegawai, perilaku kerja inovatif, Puskesmas

Abstract

Today's competitive world of health services, many organizations face rapid changes, including Puskesmas. Therefore the Puskesmas must focus on innovative work behavior (IWB) to gain a competitive advantage. This study examines the effect of transformational leadership and organizational climate on the performance of Puskesmas employees through innovative work behavior as mediation by taking Puskesmas in Pati, Central Java, Indonesia. Data collection was done by simple random sampling via electronic of the population of Puskesmas employees in Pati Regency in Indonesia. The returned and valid questionnaire results were 92 samples. Data processing using SEM method with SmartPLS 3.0 software. Data collection techniques using a questionnaire with a Likert scale. The results of the study indicate that transformational leadership and organizational climate have a positive and significant effect on the performance of Puskesmas employees, both directly and indirectly through mediating innovative work behavior. Innovative work behavior has a positive and significant effect on employee performance. This study proposes a model for building employee performance within the Puskesmas scope through transformational leadership and organizational climate with organizational learning as mediation.

Keywords: Organizational culture, leadership, employee performance, innovative work behavior, Puskesmas

Pendahuluan

Setiap organisasi sebenarnya membutuhkan jalur yang sejalan dengan tujuan bisnisnya, sehingga dapat diukur dalam setiap tingkat pertumbuhan dan perkembangan. Di sinilah urgensi budaya atau iklim organisasi didefinisikan, dibangun dan dirawat. Di tengah budaya Indonesia yang memiliki patronisasi yang kuat, tidak dapat dipungkiri bahwa pengaruh patron, panutan, pengatur atau pemimpin akan menjadi prediktor kesuksesan organisasi yang sangat menonjol. Banyak teori kepemimpinan telah diajukan untuk mengkatalisasi proses dan menyalurkan sumber daya manusia. Setidaknya, teori kepemimpinan transformational adalah salah satu dari banyak teori kepemimpinan yang diyakini dapat membawa angin segar perubahan organisasi. Terlebih lagi di era Revolusi Industri 4.0, setiap organisasi membutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan yang memadai untuk bertransformasi menuju digitalisasi struktur dan sistem organisasi.

Budaya atau iklim organisasi adalah salah satu peluang untuk mengembangkan sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku, yang diharapkan mampu menyesuaikan tantangan saat ini dan masa depan.¹ Iklim organisasi adalah kekuatan sosial yang tidak terlihat yang dapat menggerakkan orang dalam suatu organisasi untuk melakukan kegiatan kerja. Iklim organisasi yang kuat mendukung tujuan perusahaan atau lembaga pemerintah. Iklim organisasi memiliki peran penting dalam mengelola suatu organisasi karena itu adalah persepsi yang sama dan lengkap tentang makna esensial kehidupan bersama dalam organisasi.

Pada era Revolusi Industri 4.0, untuk dapat bertahan setiap organisasi perlu menerapkan Formula 4C, yaitu pemikiran kritis (*critical*), kreativitas (*creativity*), komunikasi (*communication*) dan kolaborasi (*collaboration*). Di era digital ini diperlukan tingkat inovasi dan

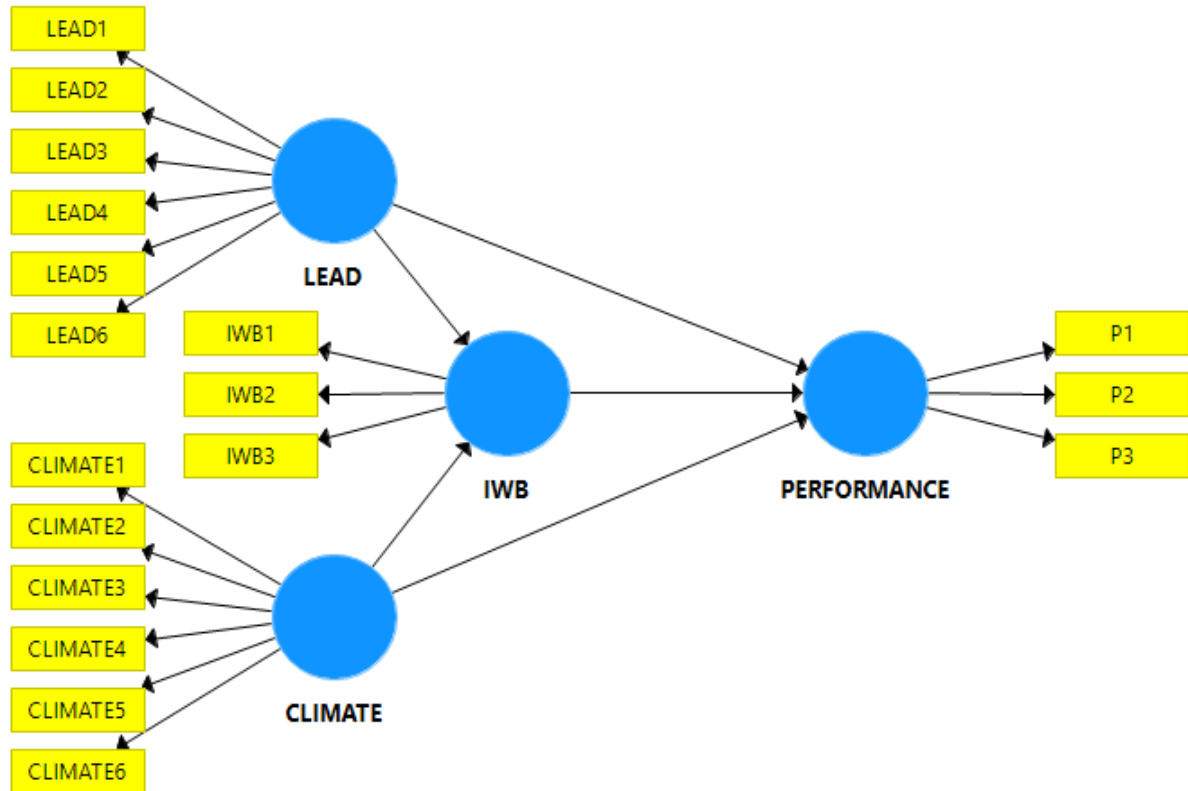
kreativitas dari setiap anggota organisasi. Teori inovasi sering menekankan bahwa inovasi lebih luas daripada kreativitas dan mencakup implementasi ide-ide yang dibuat. Karena itu, De Jong dan Den Hartog mengembangkan perilaku kerja inovatif, tidak hanya menjelaskan masalah bagaimana menghasilkan ide tetapi juga membangun perilaku yang diperlukan untuk implementasi ide-ide ini. Akhir dari proses pengembangan perilaku kerja inovatif adalah meningkatkan kinerja individu dan organisasi.²

Belum banyak penelitian yang membahas pengaruh kepemimpinan transformational dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui mediasi perilaku kerja inovatif sebagai model penelitian terintegrasi. Beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformational dan budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi perilaku inovatif karyawan.³⁻⁴ Penelitian lain yang dilakukan oleh Wardhani & Gulo,⁵ menyebutkan bahwa iklim organisasi dan kepemimpinan transformational tidak memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja yang inovatif. Selain itu, beberapa penelitian lain telah membahas dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformational memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.⁶

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang disebutkan diatas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformational dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui perilaku kerja inovatif sebagai mediasi dalam industri puskesmas.

Metode

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel independen, yaitu kepemimpinan transformational dan iklim organisasi, satu variabel intervening, yaitu perilaku kerja inovatif dan variabel dependen adalah kinerja kerja. Model penelitian seperti di bawah ini.



Keterangan: LEAD = Kepemimpinan; IWB = Perilaku Kerja Inovatif; Climate = Iklim organisasi; Performance = Kinerja

Gambar 1. Model Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan penelitian korelasional. Pengumpulan data dilakukan dengan *simple random sampling* melalui elektronik kepada populasi karyawan Puskesmas di Kabupaten Pati. Hasil kuesioner yang dikembalikan dan valid adalah 92 sampel. Pemrosesan data menggunakan metode SEM dengan *software* SmartPLS 3.0. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformational adalah adaptasi dari Podsakof et al.⁷ Instrumen untuk mengukur iklim organisasi diadaptasi dari Ukuran Iklim Organisasi (OCM) yang dikembangkan oleh Patterson et al.⁸

Sementara itu, untuk mengukur perilaku kerja inovatif yang diadaptasi dari Jong & Hartog,⁹ dan kinerja pegawai diadaptasi dari Kazan & Gumus,¹⁰ Kuesioner dirancang tertutup kecuali untuk pertanyaan/pernyataan tentang identitas responden dalam bentuk kuesioner semi-terbuka.

Setiap butir pertanyaan/pernyataan tertutup diberi lima pilihan jawaban, yaitu: skor sangat setuju 5, skor setuju 4, skor tidak setuju 3, skor tidak setuju 2, dan skor sangat tidak setuju 1.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa paling banyak usia responden pegawai Puskesmas berada pada usia <30 tahun. Hampir setengah jumlah responden pegawai Puskesmas memiliki masa kerja antara 5-10 tahun (49%). Sedangkan dari sisi pendidikan lebih dari setengah pegawai Puskesmas yang menjadi responden memiliki latar belakang pendidikan Strata 1 (60,9%).

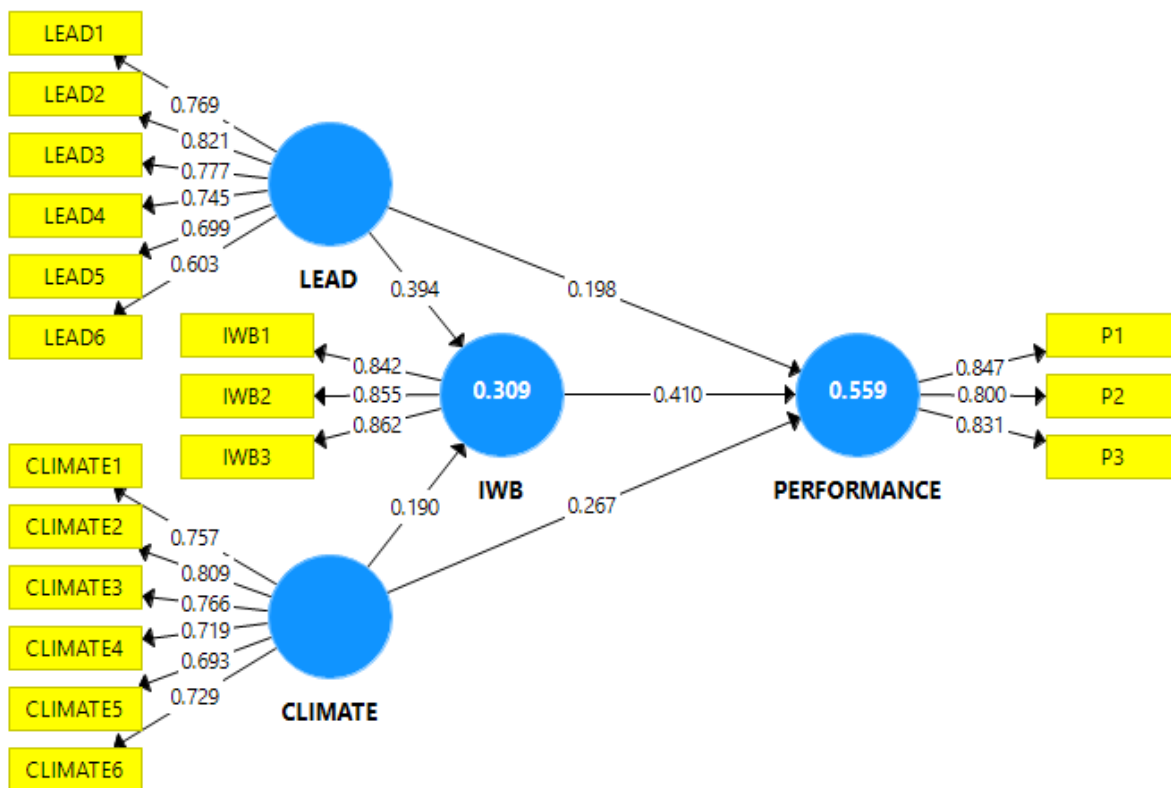
Tabel 1. Karakteristik Umum

Variabel	Kategori	n	%
Umur	<30 tahun	37	40,2
	30–40 tahun	30	32,6
	> 40 tahun	25	27,2
Masa Jabatan	< 5 tahun	23	25
	> 10 tahun	45	49
Pendidikan	S2	24	26
	S1	10	10,9
	< S1	56	60,9
		26	28,2

Pengujian Model Outer Model

Fase pengujian model pengukuran meliputi pengujian untuk Konvergensi Validitas, Validitas Diskriminan, dan Keandalan Komposit. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis

penelitian jika semua indikator dalam model PLS telah memenuhi persyaratan validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit.



Keterangan: LEAD = Kepemimpinan; IWB = Perilaku Kerja Inovatif; Climate = Iklim organisasi; Performance = Kinerja

Gambar 2. Estimasi Model Valid

Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai faktor pembebanan dari setiap indikator ke konstruk. Untuk sebagian besar referensi, bobot faktor 0,5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten. Dalam penelitian ini batas minimum pada ukuran loading factor yang diterima adalah 0,5, dengan persyaratan bahwa nilai AVE dari masing-masing konstruk > 0,5. Berdasarkan hasil analisis pada gambar di atas, dapat dilihat bahwa beberapa indikator memiliki loading factor di bawah 0,5 sehingga dinyatakan tidak valid dan harus dikeluarkan dari model, hasil

estimasi model yang dikeluarkan setelah indikator tidak valid dapat dilihat pada **Gambar 2**.

Berdasarkan hasil estimasi model PLS pada gambar di atas, semua indikator sudah memiliki nilai loading factor di atas 0,5 sehingga model tersebut memenuhi persyaratan validitas konvergen. Selain melihat nilai faktor pembebanan setiap indikator, validitas konvergen juga dinilai dari nilai AVE setiap konstruk, model PLS dinyatakan telah memenuhi validitas konvergen jika nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5 Ghazali [11]. Nilai AVE untuk setiap konstruk dapat dilihat pada tabel 2 di bawah:

Tabel 2. Items Loadings, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
<i>Kepemimpinan Transformational (LEAD)</i>	LEAD1	0.769	0.831	0.877	0.546
	LEAD2	0.821			
	LEAD3	0.777			
	LEAD4	0.745			
	LEAD5	0.699			
	LEAD6	0.603			
<i>Iklm Organisasi (CLIMATE)</i>	CLIMATE1	0.757	0.840	0.883	0.557
	CLIMATE2	0.809			
	CLIMATE3	0.766			
	CLIMATE4	0.719			
	CLIMATE5	0.793			
	CLIMATE6	0.729			
<i>Perilaku Kerja Inovatif (IWB)</i>	IWB1	0.842	0.812	0.889	0.683
	IWB2	0.855			
	IWB3	0.862			
<i>Kinerja Kerja (PERFORMANCE)</i>	P1	0.847	0.768	0.866	0.683
	P2	0.800			
	P3	0.831			

Tabel 3. Validitas Diskriminan

Variabel	EK	IC	OL	TK
CLIMATE	0.746			
IWB	0.498	0.853		
LEAD	0.780	0.543	0.739	
PERFORMANCE	0.625	0.651	0.629	0.826

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dari variabel lainnya. Model memiliki

validitas diskriminan yang baik jika nilai kuadrat AVE dari setiap konstruk eksogen (nilai diagonal) > 0,7 atau nilai melebihi korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) Ghazali

[11] Hasil uji validitas diskriminan dapat dilihat pada tabel 2. Hasil uji validitas diskriminan pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas diskriminan.

Reliabilitas Komposit

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai alpha Cronbach dan reliabilitas komposit masing-masing konstruk. Nilai reliabilitas komposit dan Cronbachs alpha yang disarankan lebih dari 0,7.¹¹ Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas komposit dan Cronbach's alpha > 0,7. Kesimpulannya, semua konstruksi telah memenuhi keandalan yang disyaratkan.

Inner Model

Pengujian model Inner mencakup signifikansi uji efek langsung dan tidak langsung dan besarnya pengukuran dari pengaruh variabel eksogen pada variabel endogen. Dengan teknik bootstrapping,

nilai R Square dan nilai signifikansi tes diperoleh sebagai tabel di bawah ini:

Tabel 4. Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
IWB	0.309	0.307
PERFORMANCE	0.559	0.557

Berdasarkan tabel 5 di atas, nilai R Square IWB sebesar 0,309 berarti bahwa perilaku kerja yang inovatif dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformational dan iklim organisasi sebesar 30,9%, sedangkan sisanya 69,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sementara itu, R Square PERFORMANCE nilai 0,559 yang berarti bahwa kinerja pegawaidapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformational, iklim organisasi dan variabel perilaku kerja inovatif sebesar 55,9%, sedangkan sisanya 44,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Tabel 5. Pengujian Hipotesis

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	V-Values	Decision
H1	LEAD - >PERFORMANCE	0.198	0.033	5.972	0.000	Supported
H2	CLIMATE - >PERFORMANCE	0.267	0.031	8.492	0.000	Supported
H3	LEAD ->IWB	0.394	0.045	8.839	0.000	Supported
H4	CLIMATE ->IWB	0.190	0.045	4.257	0.000	Supported
H5	IWB - >PERFORMANCE	0.410	0.027	15.045	0.000	Supported
H6	LEAD -> IWB - >PERFORMANCE	0.162	0.020	4.000	0.000	Supported
H7	CLIMATE -> IWB - >PERFORMANCE	0.078	0.020	8.213	0.000	Supported

Dari tabel 5, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformational dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung, dan secara tidak langsung melalui mediasi perilaku kerja inovatif

(H1, H2, H6 dan H7 diterima) dan juga pada perilaku kerja inovatif (H3 dan H4 diterima) dengan nilai $p < 0,05$. Selain itu, nilai T-Statistik untuk semua baris di atas 1,96 dan semua koefisien jalur positif. Perilaku kerja yang inovatif memiliki efek

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (diterima H5).

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa asumsi efek utama dari variabel independen terhadap variabel dependen harus dipenuhi secara signifikan, sehingga uji efek mediasi dapat dilakukan.¹² Selanjutnya, untuk mengetahui apakah mediasi ini adalah mediasi penuh atau semu di lihat dari Tabel 5 yang menggambarkan pengaruh kepemimpinan transformational dan iklim organisasi pada kinerja adalah signifikan dengan nilai $p < 0,000$ ($< 0,05$). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa efek mediasi hanya mediasi semu. Mediasi penuh terjadi jika efek total kepemimpinan transformational dan iklim organisasi ditemukan tidak signifikan pada kinerja pegawai.¹³

Koefisien jalur pengaruh kepemimpinan transformational pada perilaku kerja inovatif karyawan bernilai 0,394 dan lebih tinggi dari besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif (0,190). Kemungkinan tersebut dapat dijelaskan oleh komposisi karyawan industri puskesmas berusia > 40 sebanyak 66,06% dan jumlah karyawan yang memiliki layanan > 10 tahun sebanyak 69,97%. Ini berarti bahwa karyawan lebih mudah digerakkan oleh motivasi atasan yang telah bersama mereka cukup lama dan karyawan membutuhkan suasana baru yang kondusif untuk meningkatkan semangat inovasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa perilaku kerja yang inovatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.¹⁴⁻¹⁸ Hal ini berarti bahwa semakin positif praktik inovasi karyawan, kinerja karyawan yang lebih baik. Temuan dalam penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformational berpengaruh signifikan terhadap inovasi dan kreativitas pegawai.¹⁹⁻²⁶ Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja yang inovatif. Ini berarti

iklim organisasi yang lebih positif, perilaku kerja inovatif yang lebih baik dari karyawan.²⁷

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformational dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja. Baik, secara langsung dan melalui perilaku kerja inovatif sebagai mediasi. Ini berarti bahwa semakin positif praktik kepemimpinan bos dan iklim organisasi, perilaku kerja inovatif yang lebih kondusif dan kinerja pegawai perusahaan akan lebih baik.

Penelitian lebih lanjut diperlukan dalam lingkup populasi dan sampel yang lebih luas untuk mendorong kesiapan masyarakat Indonesia untuk memenuhi era Revolusi Industri 4.0 yang membutuhkan alasan yang cukup untuk kreativitas dan inovasi.

Daftar Pustaka

1. Manik S., dan Megawati. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Niara*. 2019; 11(2): 118-124. <https://doi.org/10.31849/ni.v11i2.2111>
2. Jong, De & Hartog, Den. *Innovative and Work Behavior: Measurement and Validation*. Amsterdam: EIM Bussiness. 2008.
3. Aditya, D.N.R. dan Ardana, K. Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *E-Jurnal Manajemen*, 2016; 5(3): 1801-1830. Available at: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/17445>.
4. Parashakti, R. D., Rizki, M., & Saragih, L. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi Kasus di PT. Bank Danamon Indonesia). *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. 2016; 9(2): 81-96. <http://dx.doi.org/10.20473/jmmt.v9i2.3015>
5. Wardhani, D.T. & Gulo, Y. Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. 2017; 19-1a(3): 212-217. <https://doi.org/10.34208/jba.v19i1a-3.287>
6. Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P.(2019a). Does Culture, Motivation, Competence, Leadership, Commitment

- Influence Quality Performance?. *Jurnal Inovasi Bisnis*, 6(2), 201-205. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i2.1210>
7. Podsakoff, P.M. et al. Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*. 1990; 1(2): 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
 8. Patterson, M.G. et al. Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005; Vol. 26: 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
 9. Jong, De & Hartog, Den. *Innovative and Work Behavior: Measurement and Validation*. Amsterdam: EIM Bussiness. 2008.
 10. Kazan, H. and Gumus, S. (2013) Measurement of Employees' Performance: A State Bank Application. *International Review of Management and Business Research*. 2(2): 429-441. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2377909>
 11. Ghozali, I. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS), Edisi 4*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. 2014
 12. Baron, R. M., & Kenny, D. A. The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986; 51(6): 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
 13. Asbari, M., Santoso, P., & Purwanto, A. (2019a). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Produktivitas Universitas Muhammadiyah Pontianak*, 7(1 2020), 62-69. doi: DOI : 10.29406/jpr.v7i1.1797
 14. Asbari, M., Santoso, P., & Purwanto, A. (2019b). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Industri 4.0. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*, 8(1), 7-15. doi: <https://doi.org/10.33884/jimupb.v8i1.1562>
 15. Karmawan, I.G.M., Winanti and Hartono, S. (2015). Pnegaruh Iklim Kerja, Kompensasi dan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja pada STMIK Dharma Putra.ComTech.6(1): 64-71. DOI: <https://doi.org/10.21512/comtech.v6i1.2287>
 16. Sakti, A.S. et al. Transformational Leadership, Organizational Climate and Individual Creativity from a Military Culture Perspective. *Indian Journal of Public Health Research & Development*. 2018; 9(11): 447-451. doi: 10.5958/0976-5506.2018.01496.1
 17. Naqshbandi, M.M. and Tabche, I. The Interplay of Leadership, Absorptive Capacity, and Organizational Learning Culture in Open Innovation: Testing a Moderated Mediation Model. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018; 133: 156-167. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.03.017>
 18. Zuraik, A and Kelly, L. The Role of CEO Transformational Leadership and Innovation Climate in Exploration and Exploitation. *European Journal of Innovation Management*. 2019; 22(1): 84-104. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2017-0142>
 19. Ma, X. and Jiang, W. Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2018; 54(3): 302-324. <https://doi.org/10.1177/0021886318764346>
 20. Afsar, B. and Masood, M. Transformational leadership, creative self-efficacy, trust in supervisor, uncertainty avoidance, and innovative work behavior of nurses. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2017; 54(1) 36-61. <https://doi.org/10.1177/0021886317711891>
 21. Farahnak, L.R. et al. The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2019: 1-14. <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>
 22. Bednall, T.C. et al. Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need?. *British Journal of Management*. 2018; 29(4): 796-816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
 23. Suifan, T.S., Abdallah, A.B. and Al Janini, M. The Impact of Transformational Leadership on Employees' Creativity: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Management Research Review*. 2018; 41(1): 113-132. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032>
 24. Tse, H.H., To, M.L. and Chiu, W.C. When and Why Does Transformational Leadership Influence Employee Creativity? The Roles of Personal Control and Creative Personality. *Human Resource Management*. 2017: 1-13. <https://doi.org/10.1002/hrm.21855>
 25. Sethibe, T.G. Towards a Comprehensive Model on the Relationship between Leadership Styles, Organisational Climate, Innovation and Organisational Performance. *International Journal of Innovation Management*. 2018; 22(02): 1850021 1-19. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500214>
 26. Sethibe, T. and Steyn, R. The Mediating Effect of Organizational Climate on the Relationship between Leadership Styles and Their

- Components on Innovative Behaviour. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*. 2018; 4(1): 22–32. <https://doi.org/10.1177/2393957517747313>
27. Waheed et al. How New HRM Practices, Organizational Innovation, and Innovative Climate Affect the Innovation Performance in the IT Industry: A Moderated-Mediation Analysis. *Sustainability*. 2019; 11(621). <https://doi.org/10.3390/su11030621>