

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TINGKAT PENDIDIKAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF KARYAWAN PT MP DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI MEDIATOR

Ribka Natalia¹, Agus Sudarya², Joko Rizkie Widokarti³

Universitas Terbuka, Indonesia¹

Universitas Pertahanan RI, Indonesia²

Universitas Terbuka, Indonesia³

lierinata@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan tingkat pendidikan terhadap perilaku inovatif karyawan PT MP, dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain survei terhadap seluruh populasi karyawan berjumlah 107 orang. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Square* (SEM-PLS) melalui evaluasi model pengukuran dan model struktural untuk menilai hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan tingkat pendidikan tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Namun, keduanya memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi terbukti berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif, sedangkan mediasi pada hubungan tingkat pendidikan dan perilaku inovatif tidak signifikan. Simpulan dari penelitian ini bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam mendorong perilaku inovatif karyawan, sementara faktor pengalaman kerja dan motivasi intrinsik menjadi aspek yang perlu diperkuat untuk meningkatkan inovasi di lingkungan PT MP.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Tingkat Pendidikan, Budaya Organisasi

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and education level on the innovative behavior of employees at PT MP, with organizational culture as a mediating variable. The research method used a quantitative approach with a survey design on the entire employee population of 107 employees. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS) through evaluation of the measurement model and structural model to assess the direct and indirect relationships between variables. The results show that transformational leadership and education level do not have a significant direct effect on employee innovative behavior. However, both have a significant influence on organizational culture. Organizational culture was shown to act as a full mediator in the relationship between transformational leadership and innovative behavior, while mediation in the relationship between education level and innovative behavior was insignificant. The conclusion of this study is that organizational culture plays a significant role in encouraging employee innovative behavior, while work experience and intrinsic motivation are aspects that need to be strengthened to increase innovation within PT MP.

Keywords: Transformational Leadership, Education Level, Organizational Culture

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi era globalisasi dan Revolusi Industri 4.0, organisasi dari berbagai sektor dituntut untuk terus berinovasi guna mempertahankan daya saing dan kelangsungan bisnis (Ade et al., 2023). Persaingan yang semakin kompleks, khususnya di industri berbasis teknologi, memaksa perusahaan untuk beradaptasi secara cepat dan menciptakan keunggulan

melalui inovasi. Dalam konteks ini, perilaku inovatif karyawan menjadi salah satu elemen penting dalam mendukung keberhasilan inovasi di lingkungan kerja (You et al., 2022). Perilaku inovatif merujuk pada kemampuan individu dalam menghasilkan ide-ide baru dan mengimplementasikannya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang dapat memengaruhi perilaku inovatif. Kepemimpinan transformasional dikenal luas sebagai gaya yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan memotivasi karyawan untuk menciptakan ide-ide baru dan mewujudkannya (Helmy et al., 2023b).

Pemimpin transformasional dicirikan dengan kemampuan karismatik, visioner, serta kepekaan dalam membangun hubungan emosional dengan bawahan, sehingga menciptakan iklim kerja yang mendorong kreativitas dan inovasi (Avolio & Bass, 2021; Varihani et al., 2024). Selain kepemimpinan, tingkat pendidikan juga sering dianggap sebagai faktor yang dapat meningkatkan potensi inovatif seseorang. Individu dengan tingkat pendidikan tinggi cenderung memiliki kapasitas berpikir kritis dan keterampilan pemecahan masalah yang lebih baik (Thornhill-Miller et al., 2023), serta memiliki akses terhadap pengetahuan yang lebih luas untuk mendukung penciptaan gagasan baru (Alzghoul et al., 2023). Namun demikian, terdapat pula pandangan bahwa pendidikan formal saja tidak cukup untuk menumbuhkan perilaku inovatif secara maksimal tanpa didukung oleh faktor lain seperti pengalaman kerja, motivasi personal, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Budaya organisasi menjadi faktor penting lainnya yang dapat memperkuat atau menghambat pengaruh kepemimpinan terhadap inovasi (Alkharmany et al., 2024). Budaya kerja yang terbuka, suportif, dan menghargai kreativitas berperan besar dalam mendorong individu untuk berani mengambil risiko dan mengekspresikan ide-ide inovatif (Allassaf et al., 2020). Dalam lingkungan kerja seperti ini, peran pemimpin sebagai pengarah nilai dan pembentuk budaya menjadi sangat krusial. PT MP, sebagai perusahaan di sektor industri bahan kimia, menghadapi tantangan serupa dalam menumbuhkan inovasi di tengah transformasi digital dan tekanan pasar. Perusahaan ini memiliki profil karyawan yang beragam, baik dari segi pendidikan yaitu mulai dari lulusan SMP hingga pascasarjana, maupun pengalaman kerja, yang memberikan peluang sekaligus tantangan dalam menciptakan budaya inovatif. Temuan awal menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT MP dinilai positif oleh sebagian besar karyawannya. Namun, belum ada penelitian terdahulu yang secara komprehensif mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan, pendidikan, dan budaya organisasi terhadap perilaku inovatif di perusahaan ini. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan tingkat pendidikan terhadap perilaku inovatif karyawan di PT MP, dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis melalui pendekatan model yang integratif, serta implikasi praktis bagi pengembangan strategi manajerial dalam mendorong inovasi organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan survei, bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antara variabel kepemimpinan transformasional, tingkat pendidikan, budaya organisasi, dan perilaku inovatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menyajikan informasi yang terukur secara statistik, sehingga menghasilkan pemahaman yang objektif terhadap keterhubungan variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian. Populasi dalam studi ini mencakup seluruh karyawan PT MP yang berada pada posisi staf hingga supervisor, berjumlah 107 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara total sampling, di mana seluruh populasi dijadikan responden dalam penelitian ini. Instrumen utama yang digunakan berupa kuesioner tertutup dan satu pertanyaan terbuka. Pertanyaan tertutup menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat

setuju), terdiri dari 60 pernyataan yang mengukur tiga variabel utama, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan perilaku inovatif. Satu pertanyaan terbuka digunakan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat pendidikan responden. Instrumen Likert kerap dimanfaatkan dalam mengukur sikap, pandangan, dan persepsi seseorang atau sekelompok individu terhadap suatu peristiwa atau fenomena tertentu (Cooper & Schindler, 2014). Pengumpulan data diawali dengan uji validitas dan reliabilitas instrumen. Setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner disebarikan secara daring kepada seluruh responden. Pemilihan metode online dimaksudkan untuk meningkatkan akurasi data serta menghindari potensi kerusakan atau kehilangan dokumen fisik. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier untuk menguji hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Jika terdapat variabel mediasi, maka digunakan metode *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Square* (SEM-PLS). SEM-PLS dipilih karena mampu menangani data non-normal dan ukuran sampel kecil. Model ini mencakup:

- 1) Model pengukuran: hubungan konstruk laten dan indikator, dievaluasi melalui nilai *outer loading*, *Composite Reliability (CR)*, *Cronbach's Alpha*, *Average Variance Extracted (AVE)*, serta uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker (Henseler et al., 2009).
- 2) Model struktural: hubungan antar konstruk laten, dievaluasi melalui nilai *p-value* ($< 0,05$), *path coefficient*, dan uji multikolinearitas.

Analisis dilakukan dengan bantuan software statistik yang sesuai, mengacu pada pedoman Hair et al., (2017), Henseler et al., (2009), dan Ketchen (2013).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran

Penelitian ini melibatkan seluruh staf karyawan PT MP sebanyak 107 orang, terdiri atas 50 laki-laki dan 57 perempuan. Latar belakang pendidikan para responden mencakup jenjang dari sekolah menengah pertama hingga program magister, dengan dominasi lulusan D4/S1. Para karyawan tersebar di berbagai divisi, termasuk SDM, keuangan, penjualan, riset, produksi, dan lainnya. Keberagaman latar belakang pendidikan dan distribusi divisi menunjukkan kompleksitas kompetensi yang dimiliki karyawan, yang berpotensi memengaruhi dinamika kerja serta produktivitas di level operasional perusahaan.

Tabel 1.
Deskripsi Objek Penelitian

Deskripsi		Jumlah	Total
Jenis Kelamin	Laki-Laki	50	107
	Perempuan	57	
Pendidikan Terakhir	SMP	7	107
	SMA/SMK	31	
	D3	13	
	D4/S1	54	
	S2	1	
Divisi	SDM	8	107
	Pengiriman	2	
	Keuangan	12	
	IT	2	
	Pembelian	6	
	Penjualan	27	
	Riset	27	
	Produksi	22	

Deskripsi	Jumlah	Total
Analisis	1	

Model pengukuran dalam penelitian ini menggunakan pendekatan reflektif terhadap variabel kepemimpinan transformasional, tingkat pendidikan, budaya organisasi, dan perilaku inovatif karyawan. Evaluasi model dilakukan dengan mempertimbangkan nilai *loading factor* ($\geq 0,70$), *composite reliability* ($> 0,70$), *cronbach's alpha*, dan AVE ($\geq 0,50$). Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan *cross loading*, sebagaimana disarankan oleh Hair et al., (2019).

Tabel 2.
Outer Loading Item Pengukuran

Item Pengukuran	Outer loadings
B1 <- Budaya Organisasi	0.718
B2 <- Budaya Organisasi	0.790
B3 <- Budaya Organisasi	0.746
B4 <- Budaya Organisasi	0.845
I1 <- Perilaku Inovatif	0.862
I2 <- Perilaku Inovatif	0.844
I3 <- Perilaku Inovatif	0.865
I4 <- Perilaku Inovatif	0.876
P <- Tingkat Pendidikan	1.000
T1 <- Kepemimpinan Transformasional	0.842
T2 <- Kepemimpinan Transformasional	0.893
T3 <- Kepemimpinan Transformasional	0.844
T4 <- Kepemimpinan Transformasional	0.828
T5 <- Kepemimpinan Transformasional	0.841

Setelah *outer* pengukuran, dilakukan uji selanjutnya untuk mengetahui nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan nilai AVE dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.
Evaluasi Model Pengukuran

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer Loading	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE
Kepemimpinan Transformasional	T1	Pengaruh ideal (Karisma yang diberikan)	0.842	0.904	0.929	0.722
	T2	Motivasi inspirasional	0.893			
	T3	Pertimbangan individual	0.844			
	T4	Stimulasi intelektual	0.828			
	T5	Kepemimpinan yang mendukung	0.841			
Tingkat Pendidikan	P	Tingkat Pendidikan	1.000			

Budaya Organisasi	B1	Keterlibatan	0.715	0.782	0.858	0.603
	B2	Konsistensi	0.790			
	B3	Adaptabilitas	0.748			
	B4	Misi	0.847			
Perilaku Inovatif Karyawan	I1	Generasi ide	0.863	0.885	0.920	0.743
	I2	Promosi ide	0.843			
	I3	Implementasi ide	0.865			
	I4	Penggerak perubahan	0.877			

Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria valid dan reliabel. Variabel Kepemimpinan Transformasional diukur dengan lima indikator yang memiliki nilai *outer loading* antara 0,828 hingga 0,893, dengan AVE sebesar 0,722 serta nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* > 0,70. Indikator T2 (motivasi inspirasional) merupakan representasi terkuat, sedangkan T4 (stimulasi intelektual) menunjukkan kontribusi terendah dan perlu peningkatan. Variabel Tingkat Pendidikan hanya memiliki satu indikator (P) dengan *outer loading* 1,000, sehingga dinyatakan valid dan reliabel. Sedangkan variabel Budaya Organisasi memiliki empat indikator dengan nilai *outer loading* antara 0,715 hingga 0,847. Indikator B4 (misi) merupakan yang paling kuat, sementara B1 (keterlibatan) menunjukkan nilai terendah dan perlu perhatian lebih lanjut. Variabel Perilaku Inovatif Karyawan terdiri dari empat indikator dengan *outer loading* berkisar antara 0,843 hingga 0,877. Indikator I4 (penggerak perubahan) menunjukkan kontribusi tertinggi, sedangkan I2 (promosi ide) memiliki kontribusi paling rendah, meskipun masih berada di atas ambang validitas yang disyaratkan.

Tabel 4.
Cross Loading pada Tingkat Item Pengukuran

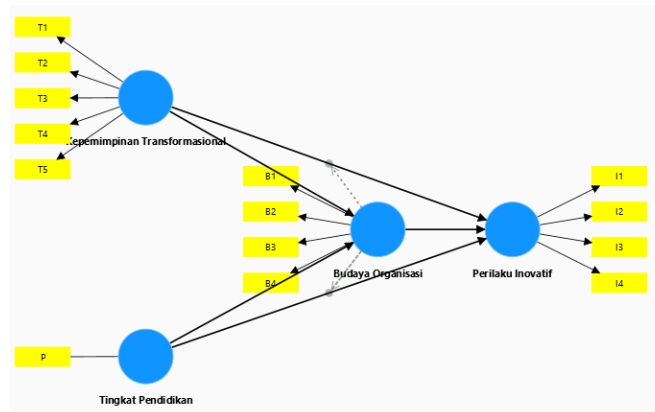
	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Perilaku Inovatif	Tingkat Pendidikan
B1	0.715	0.418	0.626	0.641	0.029
B2	0.790	0.587	0.403	0.430	-0.233
B3	0.748	0.444	0.315	0.362	-0.322
B4	0.847	0.407	0.679	0.636	-0.176
I1	0.568	0.183	0.646	0.863	-0.005
I2	0.563	0.350	0.638	0.843	0.001
I3	0.583	0.339	0.740	0.865	-0.083
I4	0.659	0.285	0.712	0.877	-0.214
P	-0.206	-0.118	0.002	-0.107	1.000
T1	0.532	0.842	0.253	0.312	-0.117
T2	0.525	0.893	0.25	0.263	-0.148
T3	0.455	0.844	0.287	0.266	-0.020
T4	0.410	0.828	0.272	0.306	-0.089
T5	0.563	0.841	0.359	0.281	-0.118

Hasil analisis *cross loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi tertinggi terhadap konstruk variabel yang diukurnya masing-masing. Indikator B1–B4 berkorelasi kuat dengan Budaya Organisasi, I1–I4 dengan Perilaku Inovatif, P dengan Tingkat Pendidikan, serta T1–T5 dengan Kepemimpinan Transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi dalam model penelitian.

Tabel 5.
Fornell Larcker

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Perilaku Inovatif	Tingkat Pendidikan
Budaya Organisasi	0.777			
Kepemimpinan Transformasional	0.590	0.850		
Perilaku Inovatif	0.690	0.336	0.862	
Tingkat Pendidikan	-0.206	-0.118	-0.107	1.000

Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria *Fornell* dan *Lacker*, yang menyatakan bahwa akar kuadrat nilai AVE suatu variabel harus lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel lain. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini yaitu Budaya Organisasi (0,777), Kepemimpinan Transformasional (0,850), Perilaku Inovatif (0,862), dan Tingkat Pendidikan (1,000) telah memenuhi kriteria tersebut. Dengan demikian, masing-masing konstruk dapat dibedakan secara empiris, menandakan bahwa validitas diskriminan pada model telah terpenuhi secara menyeluruh.



Gambar 1. Model Struktural
Sumber: SEM-PLS Output (2025)

Evaluasi model struktural dalam penelitian ini mencakup tiga tahap utama. Pertama, dilakukan uji multikolinearitas antar variabel menggunakan nilai *Inner VIF*, yang seluruhnya berada di bawah ambang batas 5, menandakan tidak adanya multikolinearitas (Hair et al., 2019). Tahapan selanjutnya mencakup proses pengujian hipotesis melalui nilai *t*-statistik dan *p-value*. Hasil menunjukkan bahwa beberapa hubungan antar variabel signifikan secara statistik ($t > 1,96$; $p < 0,05$), yang diperkuat dengan pelaporan *path coefficient* dan interval kepercayaan 95%. Tahap ketiga mencakup analisis *f-square* untuk menilai kekuatan pengaruh langsung, dengan interpretasi 0,02 (rendah), 0,15 (sedang), dan 0,35 (tinggi) (Hair et al., 2019). Untuk menilai efek mediasi, digunakan statistik *upsilon-v* yang dihitung dari kuadrat koefisien mediasi. Berdasarkan Ogbeibu et al., (2021), nilai 0,02 menunjukkan pengaruh rendah, 0,075 sedang, dan 0,175 tinggi.

Tabel 6.
Inner VIF

Budaya Organisasi	Perilaku Inovatif
-------------------	-------------------

Perilaku Inovatif		
Budaya Organisasi		2.750
Kepemimpinan Transformasional	1.147	1.554
Tingkat Pendidikan	1.016	1.087

Uji multikolinearitas dilakukan sebelum pengujian hipotesis model struktural dengan menggunakan nilai *Inner VIF*. Hasil menunjukkan seluruh nilai berada di bawah 5, menandakan tidak terdapat masalah multikolinearitas. Hal ini mengindikasikan bahwa estimasi parameter dalam model SEM-PLS cukup andal dan bebas dari bias.

Tabel 7.
Uji Hipotesis

Hipotesis	Path Coefficient	p-value	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient		f-square
			Batas Bawah	Batas Atas	
H ₁ . Kepemimpinan Transformasional -> Perilaku Inovatif	-0.018	0.805	-0.170	0.118	0.001
H ₃ . Tingkat Pendidikan -> Perilaku Inovatif	-0.050	0.345	-0.152	0.059	0.007
H ₄ . Kepemimpinan Transformasional -> Budaya Organisasi	0.385	0.000	0.244	0.509	0.355
H ₆ . Tingkat Pendidikan -> Budaya Organisasi	-0.161	0.009	-0.279	-0.038	0.070
H ₇ . Budaya Organisasi -> Perilaku Inovatif	0.314	0.004	0.087	0.510	0.112
H ₈ . Kepemimpinan Transformasional -> Budaya Organisasi -> Perilaku Inovatif	0.121	0.021	0.033	0.240	Upsilon V 0.014
H ₁₀ . Tingkat Pendidikan -> Budaya Organisasi -> Perilaku Inovatif	-0.050	0.069	-0.115	-0.008	

Hasil analisis menunjukkan bahwa H₁ dan H₂ ditolak, mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Tingkat Pendidikan tidak memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap munculnya perilaku inovatif. Namun, H₃ dan H₄ diterima, karena kedua variabel memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Organisasi, dengan pengaruh kepemimpinan tergolong kuat ($f^2 = 0,355$), sedangkan pendidikan berpengaruh lemah ($f^2 = 0,070$). Hipotesis kelima (H₅) juga diterima, di mana budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif, meskipun pengaruhnya bersifat lemah ($f^2 =$

0,112). Hipotesis keenam (H_6) juga diterima, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mediator penuh dalam keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif ($p = 0,021$), meskipun kekuatan mediasi rendah ($V = 0,014$). Sementara itu, Hipotesis ketujuh (H_7) ditolak, karena tidak terdapat pengaruh signifikan Tingkat Pendidikan terhadap Perilaku Inovatif melalui mediasi Budaya Organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Karyawan PT MP

Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan memengaruhi perilaku inovatif karyawan PT MP. Temuan ini berbeda dengan beberapa studi sebelumnya (Hassan & Ali, 2021; Robbins & Judge, 2017) yang menekankan pentingnya kepemimpinan dalam mendorong inovasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi perilaku inovatif, seperti motivasi intrinsik (Chong & Gagné, 2019), dukungan manajerial (Meidawati et al., 2023), serta budaya organisasi yang mendukung kreativitas (Schein, 2010; Anderson et al., 2014). Beberapa elemen organisasi seperti pemberdayaan karyawan, otonomi, dan kolaborasi lintas fungsi (Dyer et al., 2009; Katz & Allen, 2007) terbukti turut memperkuat perilaku inovatif. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang lebih holistik dengan memperkuat budaya inovatif, membangun iklim kerja kolaboratif, serta mengoptimalkan faktor-faktor non-struktural lain untuk mendorong kreativitas karyawan.

Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Perilaku Inovatif Karyawan PT MP

Berdasarkan hasil analisis, tingkat pendidikan tidak terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Temuan ini berbeda dari studi sebelumnya yang menyoroti pentingnya pendidikan tinggi dalam membentuk kapasitas inovasi individu (Åmo, 2005; Ferreras-Garcia et al., 2021; Portuguese Castro et al., 2019). Meskipun demikian, pengalaman kerja yang panjang terbukti memainkan peran penting. Mayoritas karyawan PT MP memiliki pengalaman kerja lebih dari lima tahun, yang diduga berkontribusi terhadap kemampuan mereka dalam mengidentifikasi peluang serta mengembangkan solusi inovatif (Wang et al., 2022). Hal ini menegaskan bahwa perilaku inovatif tidak hanya dipengaruhi oleh pendidikan formal, tetapi juga oleh pengalaman praktis, pengetahuan mendalam, motivasi intrinsik, dan dukungan lingkungan kerja (Amabile & Pratt, 2016; Oldham et al., 2007). Oleh karena itu, penelitian lanjutan diperlukan untuk mengkaji hubungan interaktif antara pendidikan, pengalaman, dan faktor-faktor organisasi lainnya dalam mendorong perilaku inovatif.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi di PT MP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi di PT MP. Pemimpin dengan gaya transformasional mampu menetapkan visi yang kuat, mendorong partisipasi aktif karyawan, dan membentuk nilai serta norma yang mendukung budaya kerja positif (Schein, 2010; Givens, 2008). Lingkungan kerja yang diciptakan mendorong adaptabilitas dan kolaborasi, serta meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Avolio & Bass, 2021; Khan et al., 2020). Selain berdampak pada kepuasan dan komitmen kerja (Rowold, 2005), gaya kepemimpinan ini juga memperkuat proses alih pengetahuan dan pembelajaran organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995), yang berkontribusi terhadap inovasi dan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan (Walumbwa et al., 2008; Zohar & Luria, 2005). Oleh karena itu, penguatan kepemimpinan transformasional menjadi strategi kunci dalam membangun budaya organisasi yang adaptif dan berkelanjutan.

Pengaruh Tingkat Pendidikan Karyawan terhadap Budaya Organisasi di PT MP

Tingkat pendidikan karyawan terbukti secara signifikan berkontribusi terhadap terciptanya budaya organisasi di lingkungan PT MP. Karyawan dengan latar belakang pendidikan tinggi cenderung memahami dan menginternalisasi nilai serta norma organisasi secara lebih baik, sehingga berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif (Srirahayu et al., 2023). Mereka juga memiliki kemampuan adaptasi, berpikir kritis, dan keterampilan komunikasi yang lebih baik, yang mendukung peran mereka sebagai agen perubahan dalam organisasi (Lin, 2017; Sonnenschein & Ferguson, 2020). Temuan ini memperkuat pentingnya investasi dalam program pendidikan dan pengembangan karyawan sebagai strategi untuk memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan loyalitas serta kinerja (Mottaz, 1986; Kareem & Hussein, 2019). Dengan pengembangan pendidikan yang berkelanjutan dan terarah, PT MP dapat memperkuat daya saing serta membangun budaya organisasi yang selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan PT MP

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, memberikan ruang untuk eksperimen, serta mengapresiasi ide-ide baru mendorong karyawan untuk berinovasi (Ali Taha et al., 2016; Siswanti, 2022). Budaya yang inovatif juga memperkuat kepercayaan dan kolaborasi antar tim, yang penting dalam mempercepat proses inovasi (Shuaib et al., 2021; Shin et al., 2012). Norma sosial dalam organisasi yang mendorong proaktivitas, pengambilan inisiatif, dan dukungan dari atasan maupun rekan kerja turut meningkatkan motivasi inovatif karyawan (Afsar et al., 2020; Arifin et al., 2024). Penelitian sebelumnya juga menegaskan bahwa budaya inovatif berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi dan retensi karyawan (Martins & Terblanche, 2003; Hogan & Coote, 2014). Dengan demikian, pengembangan budaya organisasi yang mendukung inovasi bukan hanya kebutuhan strategis, tetapi juga syarat utama bagi keberlanjutan dan daya saing perusahaan di era dinamis ini (Schein, 2010; Kuhn & Bhatiasavi, 2024).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan PT MP dengan Budaya Organisasi Sebagai Mediator

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif karyawan terjadi secara signifikan dengan budaya organisasi sebagai mediator. Pemimpin transformasional mendorong inovasi dengan menciptakan iklim kerja yang suportif dan terbuka terhadap ide-ide baru, serta memfasilitasi pengembangan potensi individu dalam tim (Bass, 2006; Jung et al., 2003). Budaya organisasi yang positif terbukti menjadi mediator penuh dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif, artinya pengaruh kepemimpinan terhadap inovasi terjadi melalui budaya yang dibentuknya (Schein & Schein, 2016). Budaya ini mencerminkan nilai keterbukaan, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan, yang memperkuat komitmen karyawan terhadap inovasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berkontribusi pada penguatan dinamika tim, komunikasi terbuka, dan kolaborasi yang efektif, yang mendukung keberhasilan proyek-proyek inovatif (Bucic et al., 2010; Udin et al., 2023). Oleh sebab itu, pengembangan kepemimpinan transformasional merupakan strategi yang relevan untuk meningkatkan inovasi, kepuasan kerja, retensi karyawan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (García-Morales et al., 2012).

Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan PT MP dengan Budaya Organisasi Sebagai Mediator

Penelitian di PT MP menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja, budaya organisasi, motivasi intrinsik, dan kepemimpinan yang efektif memiliki peran yang lebih dominan dalam mendorong inovasi. Karyawan dengan pengalaman praktis cenderung lebih mampu mengidentifikasi masalah dan mengembangkan solusi inovatif dibandingkan dengan hanya mengandalkan pendidikan formal (Amabile & Pratt, 2016; Tidd & Bessant, 2015). Selain itu, budaya organisasi yang mendukung kreativitas dan kolaborasi menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku inovatif (Schein, 2010; Kotter, 2007). Motivasi intrinsik juga terbukti meningkatkan kecenderungan karyawan untuk berinovasi (Deci & Ryan, 2000; Chong & Gagné, 2019). Kepemimpinan transformasional yang mendorong partisipasi aktif dan kolaborasi turut memperkuat lingkungan inovatif di dalam organisasi (Heyden et al., 2015; Kirkpatrick & Locke, 1996). Dengan demikian, strategi peningkatan inovasi sebaiknya difokuskan pada penguatan pengalaman kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan, bukan semata-mata pada tingkat pendidikan formal.

SIMPULAN

Bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh secara langsung terhadap perilaku inovatif karyawan di PT MP, namun memiliki dampak signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi. Budaya kerja yang terbentuk dari gaya kepemimpinan ini berperan sebagai mediator yang memperkuat perilaku inovatif. Sebaliknya, tingkat pendidikan tidak memengaruhi perilaku inovatif secara signifikan, namun berkontribusi dalam membentuk budaya organisasi yang positif. Pengalaman kerja, sistem penghargaan, serta motivasi intrinsik menjadi faktor kunci dalam mendorong inovasi. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk fokus pada penguatan budaya organisasi yang mendukung inovasi, pelatihan berbasis pengalaman, dan pemberian penghargaan yang sesuai. Pendekatan ini akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, adaptif, dan kompetitif dalam menghadapi tantangan pasar.

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>
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Bass, B. M. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2012). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance through organizational learning. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>

- Givens, R. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4–24.
- Hogan, S., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 323–342. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0099>
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shin, S. J., Yuan, F., & Zhou, J. (2012). Organizational climate and innovative work behavior: A study of supportive practices and follower attributes. *Journal of Business Research*, 65(3), 497–507. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.004>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (5th ed.). Wiley.