
INOVASI DAN MODAL INTELEKTUAL SEBAGAI VARIABEL INTERMEDIET DI ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN KINERJA ORGANISASI

Muhammad Rizqi Maika, Nur Afiyah Meliani, Rachmat Widhia

Universitas Paramadina, Fakultas Manajemen

Email: rchmtwdh@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kinerja organisasi, serta untuk mengetahui apakah modal intelektual dan inovasi memediasi hubungan tersebut. Penelitian yang dilakukan di PLN Indonesia Power ini juga menganalisa efek langsung dan tidak langsung yang dimediasi oleh modal intelektual dan inovasi. Teknik pengambilan data menggunakan kuesioner dengan skala likert dengan jumlah responden sebanyak 69 orang. Untuk menganalisis pemodelan, peneliti menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leaders berpengaruh signifikan terhadap modal intelektual. Transaksional leaders tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap modal intelektual. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara transformational leader terhadap inovasi dan transaksional leadership juga tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap inovasi. Transformational Leaders mendorong bawahan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang mendorong modal intelektual yang berdampak pada kinerja organisasi. Kinerja perusahaan akan sangat membutuhkan transformational leader yang mendorong peningkatan modal intelektual pegawai. Peningkatan kinerja dalam aspek kinerja keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses internal serta pembelajaran dan perspektif pertumbuhan akan sangat membantu perusahaan untuk dapat bersaing dan memastikan keberlanjutan bisnis dimasa depan.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional kepemimpinan transaksional, modal intelektual, inovasi, kinerja organisasi.*

Abstract

This research examines the relationship between transformational and transactional leadership styles with organizational performance, as well as to determine whether intellectual capital and innovation mediate these relationships. The study conducted at PLN Indonesia Power also analyzes the direct and indirect effects mediated by intellectual capital and innovation. Data collection techniques involve the use of a questionnaire with a Likert scale, with a total of 69 respondents. To analyze the modeling, the researcher employs SEM-PLS. The results indicate that transformational leaders significantly influence intellectual capital, while transactional leaders do not have a significant impact on intellectual capital. There is no significant influence of transformational leaders on innovation, and transactional leadership also does not have a significant impact on innovation. Transformational leaders encourage subordinates to enhance knowledge and skills, leading to intellectual capital that impacts organizational performance. Company performance will greatly benefit from transformational leaders who promote the improvement of employees' intellectual capital. Improvements in financial performance, consumer perspective, internal process perspective, as well as learning and growth perspective will significantly help the company compete and ensure business sustainability in the future..

Keywords: *transformational leadership, transactional leadership, intellectual capital, innovation, organizational performance*

PENDAHULUAN

Dalam era industri 4.0 saat ini, manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting untuk merealisasikan kinerja perusahaan (Anon 2020). Di tengah persaingan ketat, perusahaan dituntut untuk terus memperbaiki diri melalui optimalisasi pengembangan sumber daya. Kemampuan perusahaan mengatasi tantangan eksternal dan internal menjadi kunci untuk kelangsungan operasionalnya. Salah satu tantangan utama adalah meningkatkan kinerja karyawan, yang diukur dalam aspek kualitas dan kuantitas tugas mereka.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan. Kepemimpinan yang efektif dianggap memiliki dampak positif pada kemajuan perusahaan. Diskusi tentang kepemimpinan, terutama kepemimpinan transformasional menarik perhatian dalam literatur manajemen, menunjukkan arah pentingnya memahami dan mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk menghadapi tantangan era industri 4.0 ini (Mintarti, Zainurossalamia Magister Manajemen, and Ekonomi dan Bisnis 2020)

Untuk mencapai kinerja optimal, penting bagi perusahaan memiliki budaya organisasi yang kuat, yang menekankan hasil tanpa mengabaikan proses. Perusahaan dapat meningkatkan dampak dari hubungan terhadap faktor manusia dengan peningkatan budaya inovasi dan peningkatan kinerja perusahaan (Tajeddini and Martin 2020). Aspek-aspek nilai budaya perusahaan, seperti inovasi yang dihargai, penghargaan terhadap kesamaan derajat di antara karyawan, dan nilai-nilai hubungan yang tidak diskriminatif antara pimpinan dan bawahan, dapat memenuhi harapan karyawan dan memberikan kepuasan kerja. Perusahaan perlu menciptakan iklim yang kondusif. Perusahaan harus menciptakan pemimpin yang inovatif, hal tersebut akan menjadi dampak positif terhadap inovasi produk (Striteska and Prokop 2020).

Ada banyak gaya kepemimpinan yang memiliki dampak positif terhadap organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap peningkatan operasional, kebiasaan pegawai dan para pemimpin atau variabel organisasi lainnya seperti berbagi pengetahuan dan pembelajaran (Alblooshi, Shamsuzzaman, and Haridy 2020). Beberapa gaya kepemimpinan memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap inovasi organisasi. Namun terdapat penelitian yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memberi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi ketiga dimensi proses manajemen pengetahuan (Hutagalung et al. 2021).

Untuk meningkatkan modal intelektual, dibutuhkan berbagi pengetahuan antar pegawai, sehingga sangat penting faktor dari budaya berbagi pengetahuan suatu perusahaan dalam menciptakan budaya inovasi. Budaya organisasi, berbagi pengetahuan dan inovasi perusahaan akan mendorong keunggulan perusahaan (Azeem et al. 2021a).

Penelitian ini akan dilakukan di lingkungan perusahaan PLN (Perusahaan Listrik Negara) dengan tujuan untuk mengevaluasi inovasi dan modal intelektual sebagai variabel intermediet dalam kaitannya dengan kepemimpinan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. PLN, sebagai perusahaan penyedia layanan

listrik utama di Indonesia, memiliki peran yang sangat vital dalam memastikan ketersediaan dan keberlanjutan pasokan energi listrik. Penelitian ini akan secara khusus meneliti bagaimana kepemimpinan dalam PLN mempengaruhi tingkat inovasi dan pengelolaan modal intelektual. Selain itu, penelitian ini akan mengkaji sejauh mana inovasi dan modal intelektual dapat berperan sebagai perantara dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi di PLN. Dengan mengeksplorasi dinamika ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi PLN dalam meningkatkan strategi kepemimpinan, meningkatkan inovasi, dan mengoptimalkan pemanfaatan modal intelektual untuk mendukung pencapaian kinerja organisasi yang optimal.

Meskipun penelitian sebelumnya telah menyelidiki pengaruh kepemimpinan, inovasi, dan modal intelektual terhadap kinerja organisasi secara terpisah, jarang ada penelitian yang menggabungkannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap modal intelektual, inovasi, dan kinerja organisasi di unit PLN di Indonesia. Kami juga akan mengevaluasi dampak modal intelektual terhadap kinerja organisasi. Selain itu, kami akan menguji apakah modal intelektual dan inovasi berperan sebagai perantara dalam hubungan antara kepemimpinan (baik transformasional maupun transaksional) dengan kinerja organisasi di PLN. Penelitian ini memiliki nilai penting karena belum ada penelitian empiris yang mengkaji hubungan ini dalam konteks PLN, dan dilakukan di sektor kritis PLN di Indonesia. Oleh karena itu, upaya untuk memahami dan memanfaatkan potensi ini dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kinerja organisasi, serta untuk mengetahui apakah modal intelektual dan inovasi memediasi hubungan tersebut. Penelitian ini muncul dengan melihat fenomena gaya kepemimpinan yang lebih tepat dan mampu menunjang kinerja perusahaan. Adapun hasil dari penelitian sebelumnya sebagai berikut:

No	Judul	Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
1	<i>Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance</i>	Mesut Akdere dan Toby Egan	2020	Transformasional leader berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi, performa organisasi dan budaya organisasi

2	<p><i>The Relationship Between Digital Transformational Leadership Styles and Knowledge-Based Empowering Interaction for Increasing Organisational Innovativeness</i></p>	<p>Ardia dan Sundring Djati Pantja</p>	2020	<p>Terdapat pengaruh signifikan antara pengetahuan, interaksi pemberdayaan, inovasi dan kepemimpinan transformasional dalam industri 4.0</p>
3	<p><i>Effect Of Management Innovation, Transformational Leadership, And Knowledge Sharing On Market Performance Of Indonesian Consumer Goods Company</i></p>	<p>Agus Purwanto, John Tampil Purba, Innocentius Bernarto dan Rosdiana Sijabat</p>	2020	<p>Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap manajemen inovasi perusahaan customer goods</p>
4	<p><i>Transformational Leadership Impact on Employees Performance</i></p>	<p>Cemil Top, Bryar Mohammad Sharif Abdullah & Akar Hemn Mahmood Fara</p>	2020	<p>Transformasional leader memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai,</p>

5	<i>Transformational Leadership,</i> <i>Transactional Leadership,</i> <i>and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms</i>	Xifang Ma dan 2018 Wan Jiang	Diera bisnis yang tidak menentu, transaksional leader lebih berpengaruh terhadap kreativitas di perusahaan yang disertai dengan penghargaan materi
---	--	---------------------------------	--

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, fokus utama adalah mengeksplorasi peran inovasi dan modal intelektual sebagai variabel perantara (*intermediary variables*) dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan kuesioner survei untuk pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan kuesioner survei untuk pengumpulan data. Jenis-jenis pertanyaan yang terdapat dalam survei diambil dari referensi jurnal yang dilakukan oleh Ala'aldin Alrowwad dan Shadi Habis Abualoush pada tahun 2019 dengan judul *Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance*. Sampel penelitian terdiri dari 79 responden yang merupakan karyawan di PT. PLN Indonesia Power. Metode analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan alat bantu SMARTPLS.

Untuk menganalisis Outer Model, penelitian ini akan menghitung nilai Convergent Validity untuk mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mencerminkan konstruk yang diukur, Discriminant Validity untuk menilai sejauh mana konstruk berbeda-beda satu sama lain, dan Composite Reliability untuk mengukur reliabilitas masing-masing konstruk. Selanjutnya, dalam analisis Inner Model, perhitungan akan dilakukan untuk R-Square yang memberikan gambaran seberapa baik model menjelaskan variabilitas variabel terikat, Goodness of Fit untuk mengukur sejauh mana model sesuai dengan data empiris, dan T-statistic untuk mengevaluasi signifikansi statistik dari hubungan antar variabel dalam model.

Melalui metode analisis ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan yang mendalam mengenai peran inovasi dan modal intelektual sebagai perantara dalam memahami dampak kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi di lingkungan kerja PT. PLN Indonesia Power.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Convergent validity atau validitas konvergen digunakan untuk menentukan validitas setiap hubungan antara suatu indikator dengan variabel laten. Batas Convergent Validity Chin dalam Ghozali (2021) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

Variabel	Outer loadings	
Transformational Leadership	TL1	0.865
	TL 2	0.888
	TL 3	0.924
	TL 4	0.905
	TL 5	0.785
Transactional Leadership	TC 1	0.720
	TC 2	0.730
	TC 3	0.838
	TC 4	0.842
Intelektual Capital	HC 1	0.797
	HC 2	0.787
	HC 3	0.757
	HC 4	0.654
	RC 1	0.755
	RC 2	0.758
	RC 3	0.734
	RC 4	0.728
	SC 1	0.707
	SC 2	0.773
	SC 3	0.718
	SC 4	0.590
Innovation	RI 1	0.782
	RI 2	0.773
	RI 3	0.804
	II 1	0.856
	II 2	0.899
	II 3	0.856
Organization Performance	CP 1	0.731
	CP 2	0.812
	CP 3	0.757
	CP 4	0.897
	FP 1	0.777
	FP 2	0.788
	FP 3	0.778
	FP 4	0.820
	IP 1	0.808
	IP 2	0.801

IP 3	0.772
IP 4	0.847
LP 1	0.642
LP 2	0.789
LP 3	0.768
LP 4	0.739

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen pada tabel di atas diperoleh nilai outer loading hampir semua indikator dari variabel lebih besar dari 0,7. Sehingga dikatakan indikator tersebut dari setiap variabel adalah valid. Namun, terdapat satu indikator dari variabel intelektual capital yang tidak valid, dan satu indikator dari variabel organization performance yang tidak valid.

Discriminant Validity

Discriminant Validity menurut Chin yang dikutip oleh Ghazali (2021) jika nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah paling besar dibandingkan variabel lainnya maka data dikatakan valid.

Variabel	Transformational Leadership	Transactional Leadership	Intelektual Capital	Innovation	Organization Performance
TL1	0.865	0.618	0.416	0.409	0.520
TL 2	0.888	0.495	0.394	0.387	0.490
TL 3	0.924	0.557	0.432	0.387	0.526
TL 4	0.905	0.552	0.400	0.292	0.454
TL 5	0.785	0.539	0.452	0.368	0.499
TC 1	0.384	0.720	0.296	0.224	0.297
TC 2	0.361	0.730	0.294	0.267	0.338
TC 3	0.608	0.838	0.397	0.252	0.346
TC 4	0.596	0.842	0.395	0.322	0.378
HC 1	0.378	0.382	0.797	0.550	0.590
HC 2	0.320	0.346	0.787	0.549	0.610
HC 3	0.275	0.289	0.757	0.578	0.602
HC 4	0.307	0.243	0.654	0.484	0.460
RC 1	0.327	0.292	0.755	0.518	0.509
RC 2	0.415	0.349	0.758	0.518	0.550
RC 3	0.458	0.487	0.734	0.694	0.743
RC 4	0.320	0.256	0.728	0.560	0.567
SC 1	0.314	0.266	0.707	0.485	0.494
SC 2	0.363	0.348	0.773	0.566	0.608
SC 3	0.392	0.261	0.718	0.426	0.519
SC 4	0.312	0.306	0.590	0.520	0.552
RI 1	0.330	0.228	0.632	0.782	0.697
RI 2	0.275	0.183	0.504	0.773	0.611

RI 3	0.279	0.359	0.630	0.804	0.650
II 1	0.409	0.282	0.623	0.856	0.698
II 2	0.357	0.288	0.665	0.899	0.719
II 3	0.448	0.349	0.632	0.856	0.727
CP 1	0.502	0.403	0.520	0.516	0.731
CP 2	0.503	0.357	0.642	0.642	0.812
CP 3	0.470	0.364	0.707	0.605	0.757
CP 4	0.484	0.417	0.698	0.789	0.897
FP 1	0.468	0.322	0.519	0.671	0.777
FP 2	0.445	0.328	0.556	0.692	0.788
FP 3	0.498	0.288	0.653	0.629	0.778
FP 4	0.445	0.385	0.655	0.685	0.820
IP 1	0.306	0.288	0.681	0.732	0.808
IP 2	0.306	0.293	0.563	0.604	0.801
IP 3	0.355	0.323	0.597	0.603	0.772
IP 4	0.487	0.399	0.722	0.701	0.847
LP 1	0.702	0.449	0.512	0.506	0.642
LP 2	0.420	0.316	0.677	0.666	0.789
LP 3	0.392	0.312	0.566	0.681	0.768
LP 4	0.510	0.243	0.553	0.568	0.739

Kriteria dalam pengukuran *cross loading* diharapkan pada setiap variabel indikator memiliki nilai loading lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk variabel laten lainnya. Berdasarkan pada tabel di atas dapat dilihat bahwa beberapa nilai indikator variabel *cross loadings* yang berwarna kuning memiliki nilai *loading* lebih tinggi dibandingkan dengan indikator untuk variabel lainnya, artinya dapat dikatakan bahwa beberapa indikator-indikator dalam penelitian telah memiliki validitas diskriminan yang baik dalam menyusun variabel masing-masing.

Reliability Validity

Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila *composite reliability* bernilai > 0,7 dan *cronbach alpha* bernilai > 0,6 maka variabel tersebut dinyatakan *reliabel discriminant validity* dari model pengukuran dengan indikator refleksi dinilai berdasarkan *Cross Loading* pengukuran.

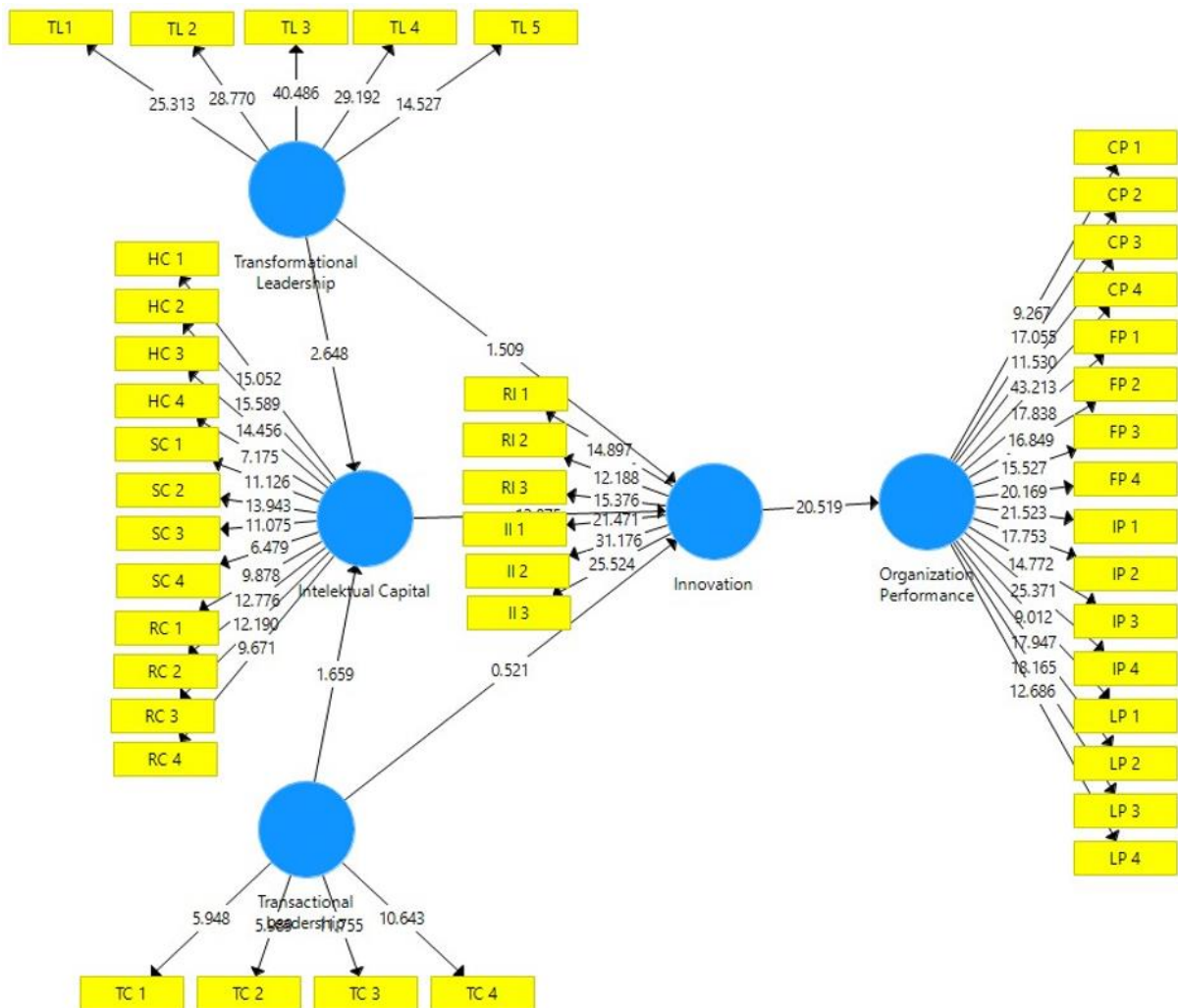
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Transformational Leadership	0.922	0.942	0.765
Transactional Leadership	0.792	0.864	0.616
Intelektual Capital	0.909	0.924	0.932
Innovation	0.920	0.912	0.929

Organization	0.958	0.961	0.962
Performance			

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai *cronbach alpha* untuk setiap variabel lebih besar dari > 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai reliabilitas yang tinggi. Serta diperoleh nilai *composite reliability* untuk setiap variabel lebih besar dari 0,7. Dan begitu pula dengan nilai *average variance extracted* keseluruhannya diatas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel adalah reliabel

Analisis Inner Model (Model Struktural)

Adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :



R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Innovation	0.560	0.542
Intelektual Capital	0.264	0.245

Organization Performance	0.683	0.679
--------------------------	-------	-------

Nilai R^2 dijelaskan dengan ukuran model yaitu kuat (0,75), moderate (0,50) dan lemah (0,25). Hasil PLS dari R^2 mempresentasikan jumlah *varians* dari konstruk yang dipaparkan oleh model (Chin dalam Ghazali, 2021). Berdasarkan tabel diatas didapatkan nilai R^2 variabel Innovation sebesar 0.560 yang berarti masuk dalam kategori moderate. Nilai R^2 untuk variabel Intelektual Capital sebesar 0.264 dan dalam kategori lemah. Dan Nilai R^2 untuk variabel Organization Performance sebesar 0.683 dan dalam kategori moderate. Perolehan hasil ini menunjukkan bahwa besarnya variabel – variabel yang menjelaskan innovation sebesar 56% dan dalam kategori moderate. Besarnya variabel – variabel yang menjelaskan Intelektual Capital sebesar 26.4% dan dalam kategori lemah. Serta besarnya variabel – variabel yang menjelaskan Organization Performance sebesar 68.3% dan dalam kategori moderate.

Goodness of Fit

Nilai *goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan nilai *R-square* pada analisis regresi linier dimana semakin tinggi nilai *Q-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau fit dengan data.

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Transformational Leadership	395.000	145.839	0.631
Transactional Leadership	316.000	204.053	0.354
Intelektual Capital	948.000	514.563	0.457
Innovation	474.000	208.794	0.560
Organization Performance	1264.000	546.593	0.568

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai *Q-square* untuk variabel Transformational Leadership sebesar 0.631 , Transactional Leadership sebesar 0.354, Intelektual Capital sebesar 0.457, Innovation sebesar 0.560 dan Organization Performance sebesar 0.56. Dengan demikian artinya semua model memiliki *predictive relevance* yang baik karena nilai *Q-square* lebih dari 0 (nol). Sehingga bisa ditarik kesimpulan bahwa model penelitian ini memiliki performa yang cukup *fit* terhadap data.

Pembahasan

Transformational leader memberikan pengaruh signifikan terhadap intelektual capital. Dari penelitian yang dilakukan di PLN Indonesia Power menunjukkan bahwa Transformational leader mampu meningkatkan intelektual capital sebesar 33,2%. Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian lainnya yang menyebutkan bahwa transformational leadership memiliki dampak yang kuat terhadap intelektual capital (Isaac, Alshamsi, and Bhaumik 2019). Intelektual capital merupakan intangible asset dari pegawai yang dan sifatnya melekat. Untuk meningkatkan intelektual capital pegawai membutuhkan sosok yang menginspirasi dan mendukung dalam pengembangan pengetahuan.

Transactional leadership berpengaruh positif terhadap intellectual capital dalam uji hipotesis yang dilakukan. Intellectual capital dapat ditingkatkan sebesar 23,5% dengan transactional leadership. Nilai tersebut tidak lebih besar dibandingkan dengan dampak dari transformational leader terhadap intelektual capital.

Kekuatan inovasi perusahaan sangat bergantung pada budaya organisasi dan berbagi pengetahuan. Budaya organisasi memiliki peran penting dimana budaya organisasi memberikan dampak positif terhadap inovasi perusahaan (Azeem et al. 2021b). Budaya digerakan oleh interaksi manusia didalamnya, dimana hubungan antara atasan dan bawahan memberikan pengaruh utama. Dari penelitian yang telah dilakukan didapat pengaruh transformational leadership meningkatkan inovasi sebesar 11,3%. Secara teori, pegawai membutuhkan rasa hormat dalam menjalankan tugas, penghargaan dari atasan yang mampu meningkatkan loyalitas agar setiap pegawai dapat memberikan kontribusi untuk meningkatkan inovasi (Al-Husseini, El Beltagi, and Moizer 2021). PLN Indonesia Power memiliki kompleksitas bisnis yang tinggi, sehingga inovasi yang dilakukan perlu terus dikembangkan sehingga perusahaan terus mampu menyesuaikan dengan perkembangan zaman, khususnya inovasi yang berhubungan dengan sustainability bisnis.

Dampak terendah dari penelitian ini ditunjukkan pada pengaruh *transactional leadership* terhadap inovasi yakni sebesar 4,45%. Hasil penilaian ini sesuai dengan penelitian yang menyebutkan bahwa tidak ada bukti yang ditemukan dari mediasi antara transactional leadership terhadap proses inovasi (Edelbroek, Peters, and Blomme 2019). Dilain penelitian dijelaskan bahwa terhadap faktor pendukung jika dalam suatu perusahaan menerapkan *reward* dan *punishment*. Misal perusahaan menawarkan *reward* yang sesuai bagi pegawai yang melakukan inovasi, namun hal tersebut akan mengubah pandangan bahwa pegawai cenderung materialistik dalam menjalankan inovasi di suatu perusahaan (Kelemen, Matthews, and Breevaart 2020).

Kepemimpinan memberikan dampak terhadap proses kreativitas dan membantu mengeksplorasi aktifitas inovasi dari suatu perusahaan. Kreatifitas inovasi meningkatkan imajinasi produk termasuk kemampuan mengambil risiko, dan melakukan hal yang diluar pada umumnya sehingga pegawai mampu merefleksikan kemampuannya dan menjadikan proses kreatifitas yang pada akhirnya menghasilkan ide baru. (OKE, MUNSHI, and WALUMBWA 2009)

Berdasarkan data yang didapat dari penelitian terhadap variabel tidak langsung menunjukkan bahwa pengaruh transformasional leader terhadap organizational performance melalui mediasi intelektual capital sebesar 19,5 % lebih besar dibandingkan dengan pengaruh transactional leader terhadap organization performance melalui mediasi intelektual capital yaitu sebesar 13,8%. Dalam organisasi dibutuhkan jenis kepemimpinan baik transactional ataupun transformational namun dampak transformasional leader dua kali lebih besar dibandingkan dengan transactional leader (Syah Putra et al. 2021). Hal ini tentunya sesuai dengan data yang dihasilkan dari penelitian yang telah dilakukan.

KESIMPULAN

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa transformational leadership yang berpengaruh terhadap intelektual capital. Transactional leadership tidak berpengaruh terhadap intelektual capital, transformational leadership tidak berpengaruh terhadap innovation dan transactional leadership tidak berpengaruh terhadap innovation. Efek tidak langsung transformational leadership berpengaruh terhadap organization performance melalui mediator intellectual capital dan innovation sedangkan transactional leadership tidak berpengaruh terhadap organizational performance melalui mediator intellectual capital dan innovation.

Diferensiasi terjadi antara pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung yang menjadi fokus penelitian. Perusahaan energi memiliki ukuran kinerja perusahaan yang kompleks dimana perusahaan tidak hanya dituntut untuk memenuhi ekspektasi pelanggan namun juga pemegang saham seperti laba perusahaan, kemampuan ekspansi bisnis dimasa depan dan yang tidak kalah penting adalah transisi energi. Berdasarkan hal tersebut, perusahaan perlu menciptakan iklim yang memupuk intelektual capital dan inovasi untuk mendukung kinerja perusahaan. Dimana salah satu yang memiliki dampak signifikan adalah dengan menghadirkan pemimpin dengan gaya transformasional (transformational leadership).

Berdasarkan penelitian ini, penulis merekomendasikan riset lebih lanjut dengan menggunakan pengaruh efek gaya kepemimpinan situasional dan kepemimpinan visioner di perusahaan sejenis. Atau model ini dapat dilakukan pada jenis industri berbeda seperti pada industri jasa, financial technology dan industri kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdere, Mesut, and Toby Egan. 2020. "Transformational Leadership and Human Resource Development: Linking Employee Learning, Job Satisfaction, and Organizational Performance." *Human Resource Development Quarterly* 31(4):393–421. doi: 10.1002/hrdq.21404.
- Alblooshi, Mohamed, Mohammad Shamsuzzaman, and Salah Haridy. 2020. "The Relationship between Leadership Styles and Organisational Innovation: A Systematic Literature Review and Narrative Synthesis." *European Journal of Innovation Management* 24(2):338–70.
- Al-Husseini, Sawasn, Ibrahim El Beltagi, and Jonathan Moizer. 2021. "Transformational Leadership and Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing amongst Higher Education Faculty." *International Journal of Leadership in Education* 24(5):670–93. doi: 10.1080/13603124.2019.1588381.
- Anon. 2020. "Developing Leadership Competency: Competitive and Sustainable Human Resource Management." *European Journal of Business and Management*. doi: 10.7176/ejbm/12-20-10.
- Azeem, Muhammad, Munir Ahmed, Sajid Haider, and Muhammad Sajjad. 2021a. "Expanding Competitive Advantage through Organizational Culture, Knowledge

- Sharing and Organizational Innovation.” *Technology in Society* 66. doi: 10.1016/j.techsoc.2021.101635.
- Azeem, Muhammad, Munir Ahmed, Sajid Haider, and Muhammad Sajjad. 2021b. “Expanding Competitive Advantage through Organizational Culture, Knowledge Sharing and Organizational Innovation.” *Technology in Society* 66. doi: 10.1016/j.techsoc.2021.101635.
- Bayraktaroglu, Ayse Elvan, Fethi Calisir, and Murat Baskak. 2019. “Intellectual Capital and Firm Performance: An Extended VAIC Model.” *Journal of Intellectual Capital* 20(3):406–25. doi: 10.1108/JIC-12-2017-0184.
- Cabrilo, Slađana, and Sven Dahms. 2018. “How Strategic Knowledge Management Drives Intellectual Capital to Superior Innovation and Market Performance.” *Journal of Knowledge Management* 22(3):621–48. doi: 10.1108/JKM-07-2017-0309.
- Chahal, Hardeep, and Purnima Bakshi. 2015. “Examining Intellectual Capital and Competitive Advantage Relationship: Role of Innovation and Organizational Learning.” *International Journal of Bank Marketing* 33(3):376–99. doi: 10.1108/IJBM-07-2013-0069.
- Dartey-Baah, Kwasi. 2015. “Resilient Leadership: A Transformational-Transactional Leadership Mix.” *Journal of Global Responsibility* 6(1):99–112. doi: 10.1108/JGR-07-2014-0026.
- Edelbroek, Robin, Pascale Peters, and Robert Jan Blomme. 2019. “Engaging in Open Innovation: The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship between Transformational and Transactional Leadership and the Quality of the Open Innovation Process as Perceived by Employees.” *Journal of General Management* 45(1):5–17. doi: 10.1177/0306307019844633.
- Elsan Mansaray, Hassan. 2019. “The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review.” *Journal of Human Resource Management* 7(1):18. doi: 10.11648/j.jhrm.20190701.13.
- Gantino, Rilla, Endang Ruswanti, and Taufiqur Rahman. n.d. *Leadership Style, Intellectual Capital, Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: A Comparative Study between Two Indonesian Industries*.
- Green, William, and Robert Cluley. 2014. “The Field of Radical Innovation: Making Sense of Organizational Cultures and Radical Innovation.” *Industrial Marketing Management* 43(8):1343–50. doi: 10.1016/j.indmarman.2014.08.008.
- Hulland, John. 1999. *USE OF PARTIAL LEAST SQUARES (PLS) IN STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH: A REVIEW OF FOUR RECENT STUDIES*. Vol. 20.
- Hutagalung, Dhaniel, Dewiana Novitasari, Nelson Silitonga, Masduki Asbari, and Nana Supiana. 2021. “Membangun Inovasi Organisasi: Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Proses Manajemen Pengetahuan.” *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN* 3(6):4568–83. doi: 10.31004/edukatif.v3i6.1522.
- Isaac, Osama, Saif Alshamsi, and Amya Bhaumik. 2019. “Effect of Transformational Leadership on Intellectual Capital and Organizational Innovation.” *International Journal on Emerging Technologies* 10(1a):66–76.
- Kelemen, Thomas K., Samuel H. Matthews, and Kimberley Breevaart. 2020. “Leading Day-to-Day: A Review of the Daily Causes and Consequences of Leadership Behaviors.” *Leadership Quarterly* 31(1). doi: 10.1016/j.leaqua.2019.101344.

- Kumari, Kalpina, Sania Usmani, and Javed Hussain. 2015. "Responsible Leadership and Intellectual Capital: The Mediating Effects of Effective Team Work." *Journal of Economics, Business and Management* 3(2):176–82. doi: 10.7763/joebm.2015.v3.176.
- Lai, Fong Yi, Hui Chuan Tang, Szu Chi Lu, Yu Chin Lee, and Cheng Chen Lin. 2020. "Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement." *SAGE Open* 10(1). doi: 10.1177/2158244019899085.
- Lee, Sang M., and Silvana Trimi. 2021. "Convergence Innovation in the Digital Age and in the COVID-19 Pandemic Crisis." *Journal of Business Research* 123:14–22. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.09.041.
- Mekpor, Benjamin, and Kwasi Dartey-Baah. 2017. "Leadership Styles and Employees' Voluntary Work Behaviors in the Ghanaian Banking Sector." *Leadership and Organization Development Journal* 38(1):74–88. doi: 10.1108/LODJ-09-2015-0207.
- Mintarti, Sri, Saida ZA Zainurossalamia Magister Manajemen, and Fakultas Ekonomi dan Bisnis. 2020. *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. MAHAKAM BERLIAN SAMJAYA SAMARINDA*. Vol. 16.
- Mohammad, Abdul Alem, Basri Bin Rashid, and Shaharuddin Bin Tahir. 2013. "Assessing the Influence of Customer Relationship Management (CRM) Dimensions on Organization Performance: An Emperical Study in the Hotel Industry." *Journal of Hospitality and Tourism Technology* 4(3):228–47. doi: 10.1108/JHTT-01-2013-0002.
- Mohammad, Tamara, Tamer K. Darwish, Satwinder Singh, and Osama Khassawneh. 2021. "Human Resource Management and Organisational Performance: The Mediating Role of Social Exchange." *European Management Review* 18(1):125–36. doi: 10.1111/emre.12421.
- Obeidat, Bader Yousef. 2016. "The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation." *International Journal of Communications, Network and System Sciences* 09(11):478–505. doi: 10.4236/ijcns.2016.911039.
- OKE, ADEGOKE, NATASHA MUNSHI, and FRED O. WALUMBWA. 2009. "The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities." *Organizational Dynamics* 38(1):64–72. doi: 10.1016/j.orgdyn.2008.10.005.
- Philipson, Sarah. 2016. "Radical Innovation of a Business Model: Is Business Modelling a Key to Understand the Essence of Doing Business?" *Competitiveness Review* 26(2):132–46. doi: 10.1108/CR-06-2015-0061.
- Puni, Albert, Sam Kris Hilton, and Benedicta Quao. 2021. "The Interaction Effect of Transactional-Transformational Leadership on Employee Commitment in a Developing Country." *Management Research Review* 44(3):399–417. doi: 10.1108/MRR-03-2020-0153.
- Purwanto, Agus, Masduki Asbari, Choi Chi Hyun, Innocentius Bernarto, and Laksmi Mayesti Wijayanti. 2020. *EFFECT OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE ON PUBLIC HEALTH CENTRE PERFORMANCE* ++++++ *EFFECT OF*

TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE ON PUBLIC HEALTH CENTRE PERFORMANCE.

- Ramírez, Yolanda, Julio Dieguez-Soto, and Montserrat Manzanque. 2021. "How Does Intellectual Capital Efficiency Affect Firm Performance? The Moderating Role of Family Management." *International Journal of Productivity and Performance Management* 70(2):297–324. doi: 10.1108/IJPPM-03-2019-0119.
- Ridwan, Ridwan, Sudjarwo Sudjarwo, Sulpakar Sulpakar, Hasan Hariri, Rias Tusianah, Usastiawaty C. A. S. Isnainy, M. Arifki Zainaro, Herdian Herdian, and Bujang Rahman. 2022. "The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership on Principal's Self-Efficacy." *WSEAS TRANSACTIONS ON ADVANCES in ENGINEERING EDUCATION* 19:35–51. doi: 10.37394/232010.2022.19.5.
- Silvestre, Bruno S., and Diana Mihaela Țircă. 2019. "Innovations for Sustainable Development: Moving toward a Sustainable Future." *Journal of Cleaner Production* 208:325–32.
- Striteska, Michaela Kotkova, and Viktor Prokop. 2020. "Dynamic Innovation Strategy Model in Practice of Innovation Leaders and Followers in Cee Countries-a Prerequisite for Building Innovative Ecosystems." *Sustainability (Switzerland)* 12(9). doi: 10.3390/su12093918.
- Syah Putra, Arman, Hatoli Waruwu, Masduki Asbari, Dewiana Novitasari, Agus Purwanto, Stmik Insan Pembangunan, and Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan. 2021. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS) Leadership in the Innovation Era: Transactional or Transformational Style?*
- Tajeddini, Kayhan, and Emma Martin. 2020. "The Importance of Human-Related Factors on Service Innovation and Performance." *International Journal of Hospitality Management* 85. doi: 10.1016/j.ijhm.2019.102431.
- Tope Samson, Abiodun, and Oladele Ayodeji. 2019. *THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSACTIONAL LEADERSHIP, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND PERFORMANCE OF SMEs IN NIGERIA*. Vol. 03.
- Ullah, Irfan, Raja Mazhar Hameed, Nida Zahid Kayani, and Yasir Fazal. 2022. "CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: Examining the Mediating Role of Organizational Ethical Culture and Intellectual Capital." *Journal of Management and Organization* 28(1):99–119. doi: 10.1017/jmo.2019.48.
- Yunus, Erlinda N. 2018. "Leveraging Supply Chain Collaboration in Pursuing Radical Innovation." *International Journal of Innovation Science* 10(3):350–70. doi: 10.1108/IJIS-05-2017-0039.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)
