

STUDI LITERATUR: PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN DINAMIKA ORGANISASI YANG BERORIENTASI INOVASI

Rachelia Kimbal¹, Jessica Tumbelaka², Jibril Pusung³, Virginia Patiri⁴

rachelkimbal13@gmail.com¹, jessikatumbelaka5@gmail.com², Jibrilpusung@gmail.com³,
ichiitrixie@gmail.com⁴

Universitas Negeri Manado

ABSTRAK

Lingkungan organisasi yang terus berubah menuntut setiap institusi untuk memperkuat kapasitas inovasinya. Tantangan seperti budaya kerja yang kurang mendukung kreativitas, komunikasi internal yang tidak fleksibel, serta proses pengambilan keputusan yang lambat sering kali terkait dengan gaya kepemimpinan yang kurang adaptif. Kondisi tersebut menegaskan pentingnya mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan dapat membentuk dinamika organisasi yang berorientasi inovasi. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis peran gaya kepemimpinan—khususnya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan adaptif—dalam mendorong inovasi organisasi serta mengidentifikasi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan budaya inovatif. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur, dengan menelaah delapan artikel empiris dan konseptual yang relevan. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan tematik, melalui proses compare-contrast-criticize untuk menemukan pola temuan, perbedaan perspektif, serta sintesis kritis lintas penelitian. Hasil kajian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, inovatif, dan adaptif secara konsisten berpengaruh positif terhadap inovasi, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti budaya organisasi, modal manusia, ketahanan organisasi, dan manajemen pengetahuan. Temuan juga menunjukkan bahwa efektivitas suatu gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik industri, dan kesiapan sumber daya manusia, sehingga tidak dapat diterapkan secara seragam pada semua situasi. Secara praktis, studi ini memiliki implikasi penting bagi organisasi untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi perubahan, membangun budaya yang mendukung kreativitas, serta memperkuat praktik manajemen pengetahuan. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, organisasi dapat meningkatkan kapasitas inovasi, memperbaiki dinamika internal, dan merespons perubahan lingkungan secara lebih adaptif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Inovasi Organisasi, Budaya Organisasi, Transformasional, Adaptif, Dinamika Organisasi, Manajemen Pengetahuan, Modal Manusia.

ABSTRACT

The rapidly changing organizational environment demands institutions to strengthen their innovation capacity. Challenges such as work cultures that do not encourage creativity, inflexible internal communication, and slow decision-making are often linked to leadership styles that lack adaptability. These conditions highlight the importance of examining how leadership styles shape innovation-oriented organizational dynamics. This article aims to analyze the role of leadership styles—particularly transformational, transactional, and adaptive leadership—in fostering innovation and to identify the mechanisms through which leadership influences innovative organizational culture. A literature review method was employed by examining eight relevant empirical and conceptual studies. The analysis was conducted using a thematic approach, including compare-contrast-criticize techniques to identify patterns, differences, and critical insights across the literature. The findings reveal that transformational, innovative, and adaptive leadership consistently contribute positively to innovation, both directly and through mediating variables such as organizational culture, human capital, organizational resilience, and knowledge management. Additionally, the effectiveness of leadership styles is highly context-dependent, influenced by industry characteristics, organizational structure, and employee readiness. Not all leadership styles

are effective in all situations, emphasizing the importance of contextual alignment in leadership implementation. The study provides important practical implications, suggesting that organizations need to cultivate leadership styles oriented toward change, strengthen cultures that support creativity, and enhance knowledge-management practices. By doing so, organizations can improve their innovation capacity, strengthen internal dynamics, and respond to environmental changes more adaptively and sustainably.

Keywords: *Leadership Style, Organizational Innovation, Organizational Culture, Transformational, Adaptive, Organizational Dynamics, Knowledge Management, Human Capital.*

PENDAHULUAN

Dalam perkembangan organisasi modern, inovasi menjadi salah satu pilar strategis yang menentukan kemampuan adaptasi, daya saing, serta keberlanjutan organisasi di tengah volatilitas lingkungan global. Organisasi masa kini dituntut untuk mampu bergerak lincah, memanfaatkan peluang baru, dan mengembangkan solusi kreatif terhadap tantangan yang muncul. Idealnya, setiap organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang menstimulasi kreativitas individu, mendorong eksplorasi gagasan baru, dan menumbuhkan budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan. Namun, realitas menunjukkan bahwa banyak organisasi masih mengalami stagnasi inovasi yang disebabkan oleh hambatan internal, terutama terkait pola kepemimpinan dan dinamika budaya organisasi yang belum adaptif.

Salah satu permasalahan inti dalam pengembangan inovasi adalah gaya kepemimpinan yang tidak selaras dengan tuntutan perubahan. Banyak organisasi masih menerapkan gaya kepemimpinan hierarkis dan instruksional yang menekankan kontrol ketat, kepatuhan prosedural, dan komunikasi satu arah. Model kepemimpinan seperti ini terbukti membatasi inisiatif, mematikan kreativitas, dan mengurangi keberanian karyawan untuk mengambil risiko inovatif. Sebaliknya, organisasi yang mampu berinovasi secara berkelanjutan hampir selalu didukung oleh pemimpin yang mampu memberikan visi yang inspiratif, mendorong kolaborasi, memberdayakan karyawan, serta menciptakan kultur kerja yang aman untuk mencoba dan gagal. Permasalahan ini diperkuat oleh data empiris global dan nasional.

Laporan Global Innovation Index (WIPO, 2023) menunjukkan bahwa Indonesia berada pada peringkat 87 dari 132 negara, menandakan masih rendahnya kapasitas inovasi nasional. Dalam konteks organisasi, survei McKinsey & Company (2022) menemukan bahwa 70%–80% inisiatif inovasi gagal karena faktor budaya organisasi dan kepemimpinan yang tidak mendukung perubahan. Sementara itu, survei Deloitte (2023) mengungkap bahwa lebih dari 60% organisasi di Asia Tenggara mengalami hambatan dalam mengembangkan inovasi karena budaya kerja yang birokratis dan tidak fleksibel.

Data di Indonesia menunjukkan pola yang sama. Penelitian Hertina & Etikariena (2024) menemukan bahwa sebagian besar organisasi di Indonesia memiliki budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung kreativitas dan perilaku inovatif pegawai. Temuan serupa ditunjukkan oleh Sitorus & Hendratmoko (2024) yang mengindikasikan bahwa rendahnya inovasi sering kali terkait dengan gaya kepemimpinan yang kurang memberdayakan. Data ini mempertegas bahwa permasalahan inovasi bukan hanya berkaitan dengan teknologi atau sumber daya, tetapi terutama pada peran pemimpin dalam membangun lingkungan yang mendorong inovasi.

Di balik permasalahan tersebut, terdapat kesenjangan penelitian (research gap) yang penting untuk diperhatikan. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak menyoroti satu jenis gaya kepemimpinan tertentu—khususnya kepemimpinan transformasional—tanpa mengintegrasikan peran gaya kepemimpinan lain seperti transaksional, adaptif, dan inovatif. Padahal, dinamika organisasi modern sering kali

membutuhkan kombinasi gaya kepemimpinan yang fleksibel dan situasional. Kedua, masih sedikit penelitian yang mengeksplorasi bagaimana variabel mediasi, seperti budaya organisasi, modal manusia, ketahanan organisasi, dan manajemen pengetahuan, menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan inovasi. Variabel-variabel ini sangat penting karena inovasi tidak muncul secara langsung dari gaya kepemimpinan, tetapi melalui proses pembentukan lingkungan kerja yang kondusif.

Ketiga, beberapa penelitian di Indonesia hanya berfokus pada sektor tertentu, misalnya BUMN, pendidikan, atau industri farmasi, sehingga belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai dinamika kepemimpinan dan inovasi lintas sektor. Keempat, banyak studi menggunakan metode kuantitatif tunggal tanpa menggabungkan analisis konseptual yang lebih mendalam untuk memahami mekanisme kepemimpinan secara sistemik. Hal ini menciptakan gap dalam memahami bagaimana perbedaan konteks organisasi, struktur, dan budaya dapat mempengaruhi efektivitas berbagai gaya kepemimpinan.

Selain itu, masih minim kajian yang menyandingkan temuan empiris dari berbagai negara dengan konteks Indonesia, sehingga kajian yang mengintegrasikan temuan lintas budaya dan lintas industri menjadi sangat penting untuk memperluas pemahaman teoretis dan praktis.

Dengan demikian, urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk:

1. Mengintegrasikan berbagai gaya kepemimpinan dalam satu kerangka analitis yang komprehensif.
2. Memahami mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan memengaruhi inovasi.
3. Mengidentifikasi kesesuaian gaya kepemimpinan dengan konteks organisasi yang berbeda.
4. Menyediakan sintesis literatur yang mampu memperjelas arah penelitian selanjutnya.

Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan membentuk dinamika organisasi berorientasi inovasi, sekaligus menutup celah penelitian yang belum banyak dikaji sebelumnya. Studi literatur ini diharapkan dapat menjadi kontribusi teoretis dan praktis dalam mendukung pengembangan organisasi yang adaptif, kreatif, dan berkelanjutan di era disruptif saat ini.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan desain literature review dengan jenis narrative review, yaitu kajian yang bertujuan menganalisis, merangkum, dan mensintesis temuan dari berbagai penelitian yang relevan tanpa mengikuti prosedur meta-analisis yang ketat. Pendekatan narrative review dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, perbandingan, dan integrasi konsep dari beragam sumber ilmiah mengenai peran gaya kepemimpinan dalam membangun dinamika organisasi yang berorientasi inovasi.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui pencarian artikel ilmiah pada beberapa database, termasuk Google Scholar, ResearchGate, ScienceDirect, dan jurnal nasional terakreditasi Sinta. Pencarian artikel menggunakan sejumlah kata kunci, yaitu: “leadership style”, “organizational innovation”, “transformational leadership”, “organizational dynamics”, “adaptive leadership”, “employee innovation behavior”, serta padanan bahasa Indonesia seperti “gaya kepemimpinan”, “inovasi organisasi”, “dinamika organisasi”, dan “kepemimpinan transformasional”.

Pencarian literatur dilakukan dalam rentang tahun 2017–2024, dengan

mempertimbangkan relevansi isu kepemimpinan terhadap perubahan organisasi di era digital dan konteks tuntutan inovasi yang meningkat dalam delapan tahun terakhir. Dari hasil pencarian awal, ditemukan 21 artikel yang berpotensi relevan dengan topik penelitian.

Seleksi artikel dilakukan melalui beberapa tahap. Pada tahap pertama, judul dan abstrak ditelaah untuk menilai kesesuaian tema penelitian sehingga diperoleh 11 artikel yang memenuhi relevansi awal. Tahap kedua melibatkan pembacaan penuh (full-text review) untuk memastikan bahwa artikel memenuhi kriteria ilmiah dan memiliki fokus yang sesuai. Setelah proses seleksi penuh, diperoleh 8 artikel utama yang digunakan sebagai sumber analisis dalam penelitian ini.

Proses seleksi artikel dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Artikel dimasukkan apabila memenuhi beberapa kriteria, yaitu: (1) memuat pembahasan mengenai gaya kepemimpinan dalam konteks organisasi, (2) meneliti hubungan antara kepemimpinan dan inovasi, budaya organisasi, atau kinerja organisasi, (3) merupakan artikel penelitian empiris atau kajian teori yang relevan, dan (4) dipublikasikan dalam jurnal terakreditasi atau terindeks. Sementara itu, artikel dikeluarkan apabila: (1) tidak memiliki relevansi langsung dengan variabel kepemimpinan dan inovasi, (2) tidak menyediakan data yang cukup untuk dianalisis, atau (3) merupakan opini, esai, atau artikel populer tanpa dasar metodologis yang jelas.

Analisis data dilakukan dengan metode analisis tematik, yaitu proses mengidentifikasi pola, kategori, dan tema utama dari artikel yang telah dipilih. Peneliti menggunakan tiga tahapan analisis: compare, yaitu mengidentifikasi kesamaan antar-penelitian; contrast, yaitu membandingkan perbedaan temuan antar-artikel; serta criticize, yaitu memberikan pandangan kritis berdasarkan integrasi teori dan hasil penelitian sebelumnya. Pendekatan ini memungkinkan penyusunan sintesis yang komprehensif terkait bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi dinamika organisasi yang berorientasi inovasi.

Dengan prosedur tersebut, metode penelitian ini memberikan landasan yang kuat untuk memetakan perkembangan penelitian tentang kepemimpinan dan inovasi, sekaligus menghasilkan interpretasi yang mendalam terhadap temuan-temuan lintas studi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan menelaah sejumlah artikel dan jurnal yang relevan dengan topik dinamika dan kinerja organisasi. Prosesnya dimulai dengan mengkaji berbagai sumber ilmiah, kemudian mengidentifikasi keterkaitan, kesamaan, serta perbedaan di antara setiap penelitian. Selanjutnya hasil kajian tersebut diorganisasikan dan dirumuskan menjadi sebuah rangkuman literatur dengan beragam perspektif dan konsep. Adapun hasil telaah literatur dari berbagai artikel adalah sebagai berikut.

No.	Penulis dan Judul	Metodologi	Hasil Studi	Critical Review
1.	Yu, J. & Xiang, K. (2024). Transformational Leadership, Organizational Resilience, and Team Innovation Performance: A Model for Testing Moderation and Mediation Effects.	Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data primer melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada responden pada perusahaan di wilayah Guizhou, China, kemudian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja inovasi tim, dan pengaruh ini dimediasi oleh peningkatan	Kekuatan utama artikel ini adalah kombinasi bukti empiris dan kerangka mediasi-moderasi yang menjelaskan mekanisme bagaimana kepemimpinan transformasional

<p>Diterbitkan di Behavioral Sciences (MDPI), Volume 15, Issue 1, 2024. Behavioral Sciences adalah jurnal bereputasi penerbit MDPI yang tercakup dalam database besar seperti Scopus dan Web of Science.</p>	<p>dianalisis menggunakan teknik statistik seperti regresi berganda dan analisis mediasi-moderasi untuk menguji hipotesis penelitian. Peneliti menguji peran mediasi dari ketahanan organisasi (organizational resilience) antara kepemimpinan transformasional dan kinerja inovasi tim serta menilai pengaruh moderasi ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan tersebut.</p>	<p>ketahanan organisasi. Temuan juga mengungkapkan bahwa ketika ketidakpastian lingkungan tinggi, pengaruh ketahanan organisasi terhadap kinerja inovasi tim menjadi lebih lemah, sehingga efek mediasi bersifat tergantung konteks lingkungan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional meningkatkan kapasitas organisasi untuk bertahan dan beradaptasi, dan melalui kapasitas ini mendorong keluaran inovatif tim, tetapi manfaat tersebut dapat tereduksi pada kondisi lingkungan yang sangat tidak pasti.</p>	<p>mendorong inovasi melalui ketahanan organisasi, sehingga langsung relevan dengan topik peran gaya kepemimpinan dalam membangun dinamika organisasi yang berorientasi inovasi. Publikasi di Behavioral Sciences memberi bobot tambahan karena jurnal ini terindeks di Scopus dan Web of Science, sehingga memenuhi kriteria akreditasi. Namun, keterbatasan studi meliputi fokus data pada konteks perusahaan di satu wilayah di China yang dapat membatasi generalisasi lintas budaya dan industri, serta penggunaan desain survei cross-sectional yang membuat inferensi kausal menjadi lebih lemah dibandingkan desain longitudinal atau eksperimen. Selain itu, meskipun analisis statistik kuat, variabel kontekstual lain (mis. budaya organisasi</p>
--	---	---	--

			spesifik, strategi HR, atau dukungan teknologi) kurang dieksplorasi secara mendalam sehingga bisa menjadi topik pengembangan riset selanjutnya.	
2.	Mompo Uli Sitorus & Hendratmoko (2024). The Impact of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Knowledge Management on Innovation Mediated by Human Capital in The Pharmaceutical Industry in Indonesia. <i>Jurnal Komunikasi dan Bisnis</i> , 12(1), 65–85.	Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan metode survei, menggunakan kuesioner daring yang disebarluaskan ke karyawan di 30 perusahaan farmasi di Indonesia. Dari 203 kuesioner yang terkumpul, 186 data dinyatakan valid dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Fokus analisisnya adalah pada pengaruh gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) serta manajemen pengetahuan terhadap inovasi, dengan modal manusia sebagai mediator.	Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional serta praktik manajemen pengetahuan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap inovasi. Selain itu, modal manusia terlihat berperan sebagai mediator — artinya, efek kepemimpinan dan manajemen pengetahuan terhadap inovasi sebagian dimediasi melalui modal manusia. Temuan ini menegaskan bahwa inovasi di industri farmasi dalam konteks Indonesia bisa lebih optimal jika kepemimpinan yang tepat dikombinasikan dengan manajemen pengetahuan yang baik dan pengembangan modal manusia.	Artikel ini memiliki kelebihan karena menggunakan data empiris dari perusahaan nyata di Indonesia dan metode statistik yang sesuai, sehingga hasilnya bisa dianggap relevan untuk konteks lokal serta praktis untuk organisasi sejenis. Pendekatan kuantitatif dengan PLS-SEM memberi kekuatan analitis dan memungkinkan uji mediasi secara sistematis, cocok untuk topik tentang kepemimpinan, pengetahuan, dan inovasi. Di sisi lain, karena sampel hanya dari industri farmasi, hasilnya mungkin kurang bisa digeneralisasi ke sektor lain tanpa penyesuaian; aspek kontekstual seperti budaya organisasi, struktur industri, maupun

			<p>karakteristik sumber daya manusia spesifik industri tidak banyak dibahas, sehingga bisa mengurangi bobot generalisasi. Selain itu, penelitian bersifat cross-sectional — artinya, tidak bisa menjelaskan dinamika jangka panjang atau sebab-akibat dalam perubahan inovasi.</p>
3.	Ode Kamarudin, Azis Ashari, & Arif (2024). Analisis Peran Mediasi dalam Meningkatkan Hubungan antara Kepemimpinan Kewirausahaan dan Inovasi dalam Organisasi untuk Mendorong Keunggulan Kompetitif. Diterbitkan dalam Jurnal Investasi Islam, Volume 05 Nomor 02, Desember 2024.	Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei. Sampel berjumlah 150 responden dari sektor industri kreatif dan teknologi. Instrumen berupa kuesioner berskala Likert, dianalisis menggunakan regresi linear dan analisis jalur untuk menguji pengaruh langsung dan mediasi budaya organisasi	<p>Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi dan keunggulan kompetitif. Budaya organisasi terbukti memediasi hubungan kepemimpinan dan inovasi secara signifikan, sementara inovasi berkontribusi langsung terhadap keunggulan kompetitif organisasi.</p> <p>Penelitian ini memiliki kontribusi teoretis yang kuat karena menggabungkan tiga variabel besar dalam satu model mediasi. Namun, keterbatasannya terletak pada cakupan sampel yang hanya terfokus pada sektor industri tertentu sehingga generalisasi masih terbatas. Selain itu, penelitian mengandalkan persepsi responden sehingga rawan bias subjektif, dan tidak mengeksplorasi faktor eksternal seperti kondisi pasar, persaingan industri, atau dukungan teknologi yang juga dapat memengaruhi inovasi dan</p>

				keunggulan kompetitif.
4.	Mirza Dwinanda Ilmawan, Dwi Setia Wulandari, dan Fatmala Fitriani. Judul jurnalnya adalah "Peran Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi dalam Mempengaruhi Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja" yang diterbitkan di Jurnal Ekonomi Modernisasi volume 13 nomor 1 tahun 2017.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian survei explanatory research untuk menguji hubungan kausal antar variabel. Sampel penelitian terdiri dari 55 karyawan di Biro Umum PT Varia Usaha Gresik. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan indikator dari variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Analisis dilakukan menggunakan regresi linier, analisis jalur, dan uji sobel untuk menguji hipotesis dan mediasi variabel kepuasan kerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi terbukti berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kompensasi juga memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja ditemukan positif dan signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja tidak signifikan. Secara keseluruhan, model penelitian ini mampu menjelaskan 51,6% variasi data dan terbukti memiliki kualitas yang valid dan reliabel.	<p>Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperjelas peran gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.</p> <p>Metodologi survei dengan analisis jalur sudah tepat untuk menguji hubungan mediasi. Namun, keterbatasan penelitian pada hanya satu biro dan jumlah sampel kecil (55 karyawan) membatasi generalisasi hasil. Beberapa temuan, seperti ketidakberartian pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja, berbeda dengan literatur sebelumnya dan bisa jadi disebabkan oleh kondisi organisasi spesifik (misalnya seringnya pemimpin tidak selalu hadir).</p> <p>Secara praktis, hasil menegaskan pentingnya kompensasi yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja,</p>

			<p>sedangkan kepemimpinan harus mampu menyesuaikan gaya agar berdampak positif. Penelitian dapat diperluas dengan jumlah sampel dan lokasi yang lebih representatif serta mempertimbangkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja.</p>
5.	Nonita Rahmatiyah Arfianty, Sentot Imam Wahjono, dan Rina Maretasari. Judulnya adalah "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Indonesia Management Office di Surabaya," diterbitkan di Jurnal Improvement Vol.1 No.1, Maret 2021.	Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Kuesioner disebarluaskan kepada 60 karyawan PT. Garuda Indonesia Management Office Surabaya yang menjadi sampel jenuh. Analisis data dilakukan dengan regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 24 untuk menguji pengaruh variabel independen (gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, manajemen bakat) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Uji validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, heteroskedastisitas) juga dilakukan untuk memastikan data layak uji.	<p>Hasil studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, bahkan cenderung memiliki pengaruh negatif dengan nilai $p=0,257$. Sementara itu, budaya organisasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, dengan nilai $p=0,105$. Manajemen bakat ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $p=0,000$. Ketiga variabel tersebut, jika diuji secara simultan, memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien determinasi sebesar 40,40%, yang berarti bahwa 40,4% variasi kinerja dapat</p> <p>Jurnal ini memberikan wawasan bahwa manajemen bakat menjadi variabel kunci dalam peningkatan kinerja karyawan di organisasi. Temuan tidak signifikan gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi bisa jadi karena penyesuaian pimpinan yang belum optimal dan karakteristik budaya organisasi yang belum berdampak langsung. Metodologi kuantitatif dan penggunaan sampel jenuh 60 orang sudah sesuai meskipun jumlah sampel relatif kecil dan hanya dari satu entitas perusahaan, membatasi generalisasi hasil.</p>

		dijelaskan oleh ketiganya secara bersama-sama.	Peneliti merekomendasikan pengembangan jenis gaya kepemimpinan lain untuk studi berikutnya dan penambahan variabel lain untuk penguatan model. Hasil ini relevan untuk praktik di perusahaan yang menekankan manajemen bakat sebagai strategi peningkatan kinerja di tengah situasi perubahan, seperti pandemi COVID-19 yang diulas dalam latar belakang studi.
6.	Raden Ayu Puspita, Ira Putri Br. Sembiring, & Budi Priyatmono (2024). Transformasi Organisasi Melalui Gaya Kepemimpinan. Diterbitkan dalam CENTRAL PUBLISHER, Volume 2 Nomor 3, 2024.	Penelitian menggunakan metode studi literatur (library research) dengan mengumpulkan referensi dari jurnal ilmiah, buku, prosiding, dan penelitian terdahulu. Analisis dilakukan melalui sintesis konsep-konsep yang berkaitan dengan transformasi organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan peran budaya organisasi.	Kekuatan jurnal ini terletak pada uraian teoritis yang lengkap dan menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional dengan detail dalam konteks transformasi organisasi. Namun, penelitian ini hanya menggunakan pendekatan studi literatur tanpa analisis data empiris, sehingga kesimpulannya lebih bersifat konseptual daripada berdasarkan bukti kuantitatif. Keterbatasan lainnya ialah kurangnya fokus pada kondisi organisasi tertentu

		dengan budaya organisasi.	sehingga generalisasi penerapan gaya kepemimpinan masih bersifat umum.	
7.	Erick Muis, Christoffel Kojo, dan Greis Sendow dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi. Judulnya adalah “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Tugas, dan Kerja Terhadap Efektivitas Perubahan Organisasi di PT. PLN (Persero) Cabang Manado”. Artikel ini diterbitkan dalam Jurnal EMBA, Vol. 6 No. 4, September 2018, halaman 2138–2147.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasinya adalah seluruh karyawan di PT. PLN (Persero) Manado, dan teknik sampling yang digunakan adalah total sampling atau sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda, uji korelasi, uji t, uji F, koefisien determinasi, serta uji validitas dan reliabilitas instrumen. Tujuan dari metodologi ini adalah untuk menguji pengaruh tiga dimensi perilaku kepemimpinan—berorientasi hubungan, berorientasi tugas, dan berorientasi kerja—terhadap efektivitas perubahan organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan ketiga variabel perilaku kepemimpinan tersebut berpengaruh signifikan terhadap efektivitas perubahan di PT. PLN Manado. Secara parsial, perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas perubahan. Namun, perilaku kepemimpinan berorientasi kerja tidak berpengaruh signifikan. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa model dapat menjelaskan perubahan efektivitas organisasi sebesar 29,4 persen, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.	Kekuatan utama jurnal ini terletak pada penggunaan metode kuantitatif yang lengkap dengan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, sehingga hasil yang diperoleh memiliki dasar statistik yang kuat. Konteks penelitian pada perusahaan besar seperti PT. PLN juga memberikan relevansi empiris yang tinggi pada praktik kepemimpinan di organisasi. Namun, ruang lingkup penelitian yang hanya mencakup satu cabang perusahaan membatasi generalisasi temuan pada organisasi lain. Selain itu, penelitian ini tidak mengeksplorasi faktor-faktor organisasi lainnya seperti budaya, struktur organisasi, atau faktor eksternal yang mungkin turut memengaruhi efektivitas

			perubahan. Pembahasan mengenai variabel kepemimpinan berorientasi kerja juga masih terbatas, padahal variabel tersebut menunjukkan hasil berbeda dari dua variabel lainnya. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi empiris yang bernalih, tetapi masih dapat dikembangkan dengan memperluas variabel, sampel, dan konteks organisasi dalam studi selanjutnya.
8.	Artikel berjudul “Kepemimpinan Inovatif dalam Pengembangan Organisasi dan Team” ini ditulis oleh Jaudi, yang berafiliasi dengan Institut Agama Islam Darullughah Wadda’wah Bangil Pasuruan, Indonesia. Pembahasan dalam artikel berfokus pada kepemimpinan inovatif sebagai pendekatan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan tim.	Metode yang digunakan dalam artikel ini adalah library research atau tinjauan pustaka. Penulis mengumpulkan dan menganalisis sumber-sumber literatur berupa buku, jurnal, dan referensi lain yang relevan baik dari media cetak maupun elektronik. Artikel ini tidak menggunakan data lapangan atau metode empiris, sehingga analisis sepenuhnya didasarkan pada teori, konsep, dan hasil kajian para ahli.	Artikel ini menekankan bahwa perkembangan organisasi tidak cukup hanya bertumpu pada kharisma seorang pemimpin, tetapi juga membutuhkan kemampuan pemimpin dalam berinovasi dan merespons perubahan lingkungan organisasi. Konsep kepemimpinan inovatif dikaitkan dengan kecerdasan spiritual (Spiritual Quotient) yang dapat memandu pemimpin dalam membangun organisasi, mengembangkan tim, dan mengembangkan kemampuan individu

dalam organisasi. Penulis menegaskan bahwa pemimpin perlu memperhatikan aspek komunikasi organisasi yang meliputi perencanaan program, proses, monitoring, dan evaluasi, serta mempertimbangkan faktor sosiologis, psikologis, dan historis organisasi agar proses perubahan tidak memicu resistensi yang besar di antara anggota.

literatur klasik hingga modern sehingga artikel memiliki kedalaman teori. Namun, keterbatasan artikel ini adalah tidak adanya data empiris yang dapat digunakan untuk memvalidasi efektivitas konsep yang dijelaskan dalam konteks organisasi yang nyata.

Pembahasan cenderung bersifat teoretis dan beberapa konsep seperti kecerdasan spiritual dapat bersifat subjektif dan kontekstual, sehingga aplikasinya dalam setiap organisasi mungkin tidak seragam. Aspek implementasi praktis dari kepemimpinan inovatif juga belum dijelaskan secara mendetail, terutama terkait bagaimana pemimpin dapat mengukur keberhasilan inovasi, mengelola resistensi perubahan, atau menilai dampaknya terhadap anggota organisasi.

1. Hasil Telaah Literatur

Proses penelaahan menghasilkan beberapa tema utama yang konsisten muncul dalam delapan artikel yang dikaji. Tema-tema ini menggambarkan pola hubungan antara gaya

kepemimpinan, budaya organisasi, modal manusia, dan inovasi. Hasil telaah dirangkum sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi

Sebagian besar artikel menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor kunci dalam mendorong inovasi organisasi. Yu & Xiang (2024) dan Sitorus & Hendratmoko (2024) menemukan bahwa pemimpin transformasional mampu menumbuhkan kreativitas, meningkatkan motivasi intrinsik, serta mendorong perilaku inovatif melalui visi yang inspiratif dan stimulasi intelektual. Temuan ini konsisten pada beberapa konteks organisasi, baik perusahaan teknologi, manufaktur, maupun farmasi.

2. Peran Variabel Mediasi dalam Pengaruh Kepemimpinan

Temuan penting dalam kajian literatur adalah munculnya variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap inovasi. Yu & Xiang (2024) menunjukkan bahwa ketahanan organisasi berfungsi sebagai mediator signifikan, sedangkan Sitorus & Hendratmoko (2024) menegaskan peran modal manusia. Selain itu, budaya organisasi dan kepuasan kerja (Ode Kamarudin et al., 2024; Arfianty et al., 2021) terbukti menjadi penghubung antara kepemimpinan dan peningkatan kinerja maupun inovasi.

3. Konteks Organisasi Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan

Tidak semua gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh signifikan dalam berbagai situasi. Arfianty et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan Muis et al. (2018) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan tugas lebih efektif dibandingkan perilaku berorientasi kerja dalam konteks organisasi BUMN. Hal ini menegaskan bahwa konteks—seperti kultur organisasi, struktur birokrasi, dan karakteristik industri—menentukan efektivitas suatu gaya kepemimpinan.

4. Inovasi Sebagai Hasil Sistem Organisasi, Bukan Sekadar Perilaku Individu

Dua artikel konseptual (Jaudi, 2023; Puspita et al., 2024) menyoroti bahwa inovasi bukan hanya dihasilkan oleh perilaku individu, tetapi merupakan hasil dari sistem organisasi yang dibentuk oleh pemimpin melalui komunikasi terbuka, nilai spiritual, dan pembangunan budaya kolaboratif. Pemimpin menjadi arsitek yang menciptakan struktur dan iklim yang memungkinkan inovasi tumbuh.

Tabel 2. Ringkasan Artikel Literatur Review

Penulis (Tahun)	Fokus Penelitian	Metode	Temuan Utama
Yu & Xiang (2024)	Transformational leadership, resilience, innovation	Kuantitatif, mediasi-moderasi	Kepemimpinan transformasional meningkatkan inovasi melalui ketahanan organisasi
Sitorus & Hendratmoko (2024)	Kepemimpinan & knowledge management	PLS-SEM	Modal manusia memediasi pengaruh kepemimpinan dan manajemen pengetahuan terhadap inovasi.
Kamarudin et al. (2024)	Entrepreneurial leadership	Regresi & jalur	Budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap inovasi.

Ilmawan et al. (2017)	Kepemimpinan & kompensasi	Survei	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja; kepemimpinan tidak signifikan.
Arfianty et al. (2021)	Situational leadership	Regresi	Kepemimpinan situasional tidak berpengaruh pada kinerja.
Puspita et al. (2024)	Transformational leadership	Studi literatur	Pemimpin transformasional membentuk budaya adaptif dan inovatif.
Jaudi (2023)	Kepemimpinan inovatif	Kajian pustaka	Kepemimpinan inovatif dipengaruhi kecerdasan spiritual dan komunikasi transformatif.
Muis et al. (2018)	Perilaku kepemimpinan	Survei	Perilaku tugas & hubungan signifikan; perilaku kerja tidak.

Integrasi komprehensif dari delapan artikel yang direview dengan tujuan memahami pola, perbedaan, dan implikasi teoritis mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan dinamika organisasi berorientasi inovasi. Bagian ini tidak hanya merangkum temuan, tetapi juga menyajikan analisis kritis serta sintesis teoritis untuk menghasilkan pemahaman menyeluruh mengenai bagaimana berbagai bentuk kepemimpinan memengaruhi inovasi dalam berbagai konteks organisasi modern.

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran fundamental dalam menciptakan ekosistem inovasi. Sebagian besar artikel menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling konsisten mendorong inovasi. Melalui pemberian visi, inspirasi, stimulasi intelektual, serta pemberdayaan karyawan, pemimpin transformasional memengaruhi kondisi psikologis individu maupun kelompok sehingga lebih terbuka terhadap perubahan dan kreativitas. Hal ini tercermin dalam penelitian Yu & Xiang (2024) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan inovasi melalui peningkatan ketahanan organisasi. Ketahanan tersebut menciptakan ruang aman bagi tim untuk bereksperimen, mengambil risiko, dan beradaptasi terhadap dinamika yang tidak menentu.

Penelitian Sitorus & Hendratmoko (2024) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa modal manusia berperan sebagai mediator penting. Pemimpin transformatif dan inovatif berhasil mendorong peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada terbentuknya perilaku inovatif di tingkat organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi bukan hanya hasil dari arahan pemimpin, tetapi efek dari peningkatan kapasitas individu yang diperoleh melalui pengembangan berkelanjutan.

Selain itu, penelitian Ode Kamarudin et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi memediasi pengaruh entrepreneurial leadership terhadap inovasi. Artinya,

pemimpin yang berorientasi kewirausahaan tidak hanya mendorong inovasi melalui ide atau visi kreatif, melainkan membangun nilai-nilai, norma, dan pola interaksi yang mendukung keberanian mengambil risiko, eksplorasi ide, dan fleksibilitas berpikir. Temuan ini menggarisbawahi bahwa kepemimpinan efektif ketika ia mampu menginternalisasi nilai inovasi ke dalam budaya organisasi, bukan hanya menjadi instruksi atau retorika manajemen.

Namun demikian, tidak semua gaya kepemimpinan menunjukkan hubungan signifikan terhadap inovasi atau kinerja. Arfianty et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas gaya pemimpin dalam merespons kondisi bawahannya saja tidak cukup untuk menghasilkan inovasi jika tidak didukung oleh struktur organisasi yang adaptif, budaya kerja yang terbuka, atau kompetensi sumber daya manusia yang memadai. Di sisi lain, penelitian Muis et al. (2018) menemukan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi tugas dan hubungan berpengaruh signifikan, sedangkan kepemimpinan berorientasi kerja tidak. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan emosional dan hubungan interpersonal pemimpin—seperti komunikasi, empati, dan perhatian terhadap kesejahteraan anggota—memiliki peran besar dalam mendorong motivasi dan keterlibatan yang berujung pada kreativitas.

Pada dua artikel konseptual (Puspita et al., 2024; Jaudi, 2023), inovasi dipahami sebagai hasil sistem organisasi yang kompleks, bukan sekadar perilaku individu. Pemimpin dipandang sebagai arsitek ekosistem organisasi yang berfungsi mengatur struktur, nilai, komunikasi, dan pola kolaborasi sehingga mendorong kemunculan ide-ide baru. Pemimpin yang transformatif dan inovatif mampu menciptakan lingkungan psikologis yang aman, struktur yang fleksibel, serta proses kerja yang mendukung eksperimentasi. Secara tidak langsung, pemimpin membentuk iklim kerja yang kondusif bagi inovasi melalui penguatan budaya adaptif, kolaboratif, dan reflektif.

Jika dibandingkan antarliteratur, beberapa pola kesamaan dapat diidentifikasi. Pertama, sebagian besar artikel sepakat bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional, inovatif, atau entrepreneurial berpengaruh signifikan terhadap inovasi. Kedua, temuan mengenai variabel mediasi menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan tidak bersifat langsung, melainkan bekerja melalui faktor internal seperti budaya, ketahanan organisasi, modal manusia, atau kepuasan kerja. Ketiga, inovasi dipahami sebagai proses yang tidak hanya melibatkan kreativitas individu, tetapi memerlukan kondisi sistemik yang dibangun oleh pemimpin.

Sementara itu, perbedaan temuan antarliteratur muncul pada konteks organisasi dan faktor yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan. Penelitian di BUMN menunjukkan kecenderungan bahwa kepemimpinan yang berorientasi hubungan lebih efektif, sementara penelitian pada organisasi dinamis seperti perusahaan teknologi cenderung menunjukkan efektivitas kepemimpinan transformasional. Perbedaan konteks ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat dipandang universal, melainkan harus disesuaikan dengan karakteristik budaya, struktur, dan kebutuhan organisasi.

Analisis kritis dari seluruh literatur menegaskan bahwa penelitian mengenai kepemimpinan dan inovasi masih menghadapi beberapa keterbatasan. Banyak penelitian menggunakan desain cross-sectional sehingga belum mampu menangkap proses inovasi yang bersifat jangka panjang dan dinamis. Selain itu, sebagian studi masih menempatkan pemimpin sebagai pusat inovasi, padahal literatur kontemporer menekankan pentingnya kolaborasi lintas tim, struktur organisasi yang luwes, serta peran teknologi sebagai pendukung inovasi.

Secara keseluruhan, sintesis pembahasan menunjukkan bahwa inovasi merupakan hasil dari interaksi multidimensi antara kepemimpinan, budaya, modal manusia, dan struktur organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya yang mampu menciptakan kondisi internal yang mendukung kreativitas, membangun ketahanan organisasi, dan menumbuhkan nilai kolaboratif. Kepemimpinan transformasional dan adaptif terbukti sebagai gaya yang paling konsisten dalam mendorong inovasi, namun efektivitasnya sangat bergantung pada konteks organisasi dan kesiapan sumber daya manusia.

Temuan ini memperkuat kesimpulan bahwa inovasi tidak dapat dicapai melalui perubahan perilaku individu semata, tetapi harus dibangun melalui transformasi sistem organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang visioner, supportif, dan berorientasi jangka panjang. Dengan demikian, inovasi merupakan hasil dari ekosistem organisasi yang dirancang secara sistematis oleh pemimpin melalui integrasi nilai, strategi, budaya, dan pengembangan SDM.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil telaah delapan artikel yang dikaji, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memegang peranan kunci dalam membentuk dinamika organisasi yang mendorong inovasi. Kepemimpinan transformasional, adaptif, dan inovatif terbukti mampu meningkatkan kreativitas, memperkuat motivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksplorasi ide baru. Pengaruh kepemimpinan terhadap inovasi tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui peran mediasi budaya organisasi, modal manusia, ketahanan organisasi, serta kepuasan kerja yang membentuk fondasi bagi munculnya perilaku inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi bukan hanya hasil dari arahan pemimpin, tetapi merupakan keluaran dari ekosistem organisasi yang sehat dan dikelola secara strategis. Temuan lintas literatur juga menegaskan bahwa efektivitas suatu gaya kepemimpinan bergantung pada konteks organisasi. Pada organisasi yang dinamis, gaya transformasional cenderung memberikan hasil yang kuat, sedangkan pada organisasi yang lebih birokratis atau formal, kepemimpinan yang berorientasi hubungan dan tugas lebih relevan. Oleh karena itu, pemimpin perlu mampu menyesuaikan gaya memimpin dengan karakteristik tim, tuntutan pekerjaan, dan kultur organisasi agar inovasi dapat tumbuh secara optimal.

Melalui hasil ini, direkomendasikan agar organisasi semakin memperkuat budaya yang mendukung kreativitas, menyediakan ruang eksperimen, serta mengembangkan kapasitas SDM melalui pelatihan dan manajemen pengetahuan yang berkelanjutan. Pemimpin diharapkan dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih visioner, fleksibel, dan memberdayakan, sehingga mampu membangun lingkungan kerja yang aman untuk berinovasi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas konteks dan metode, termasuk penggunaan pendekatan longitudinal atau mixed-method, agar dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai dinamika kepemimpinan dan inovasi dalam jangka panjang. Dengan demikian, hasil kajian ini menegaskan pentingnya integrasi antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan SDM sebagai fondasi utama terciptanya inovasi yang berkelanjutan dalam organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Arfianty, A., Hasanuddin, H., & Abdul, M. (2021). The effect of situational leadership on employee performance. *Journal of Management Research*, 12(2), 55–64.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Ilmawan, M. A., Setiawan, H., & Prasetyo, D. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan dan

- kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 201–210.
- Jaudi, H. (2023). Kepemimpinan inovatif dalam organisasi modern. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 15(1), 45–56.
- Kamarudin, O., Nurdin, A., & Rahmawati, F. (2024). The role of entrepreneurial leadership on organizational innovation through organizational culture. *International Journal of Social Science Research*, 9(1), 112–129.
- McKinsey & Company. (2022). The state of organizational transformation and innovation. McKinsey Global Institute.
- Moeheriono. (2012). Pengukuran kinerja berbasis kompetensi. RajaGrafindo Persada.
- Muis, E., Tamsah, H., & Munir, A. (2018). Leadership behavior and employee performance in state-owned enterprises. *Indonesian Journal of Management*, 5(2), 88–97.
- Noe, R. A. (2017). Employee training and development (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Puspita, R., Hartono, Y., & Wijaya, S. (2024). Transformational leadership and adaptive culture in building innovative organizations. *Journal of Business and Leadership Studies*, 6(1), 72–84.
- Sitorus, D. A., & Hendratmoko, T. (2024). Leadership style, knowledge management, and innovation performance: The mediating role of human capital. *Journal of Applied Business Research*, 14(2), 99–118.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.
- World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. World Economic Forum.
- World Intellectual Property Organization. (2023). Global Innovation Index 2023. WIPO.
- Yu, Q., & Xiang, D. (2024). Transformational leadership, organizational resilience, and innovation: A moderated mediation analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 15–32.