




Human Resource Management and Transformational Leadership: Strategies for Improving Innovation Behavior in MSMEs in West Sumatra with Organizational Culture as a Mediating Variable

Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Kepemimpinan Transformasional: Strategi Meningkatkan Perilaku Inovasi Pada UMKM Di Sumatera Barat Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Rio Nardo^{1*}, Budi Santoso², Muhammad Ifan Fadillah³

^{1,2,3}Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Article history: Received: 29-05-2025 Revised: 30-05-2025 Accepted: 31-05-2025</p> <p>Keywords: HR Management; Innovative Behavior; Organizational Culture; Transformational Leadership.</p>	<p>This study aims to analyze the effect of human resource management and transformational leadership on innovation behavior in MSMEs in West Sumatra with organizational culture as a mediating variable. The research was conducted by taking a sample of 400 respondents who are MSMEs in West Sumatra. The data collection tool used was a questionnaire. The data obtained was processed with the SEM PLS (Structure Equation Modeling Partial Least Square) analysis technique using the SmartPLS 3.0 program. The results of this study explain that there is a positive and significant effect of HR Management variables on innovative behavior, there is a positive and significant effect of transformational leadership variables on innovative behavior, there is a positive and significant effect of HR Management variables on organizational culture, there is a positive and significant effect of transformational leadership variables on organizational culture, there is a positive and significant effect of organizational culture variables on innovative behavior, there is a positive and significant effect of HR Management on innovative behavior through organizational culture and there is a positive and significant effect of transformational leadership on innovative behavior through organizational culture.</p>
<p>This is an open access article under the CC BY-NC-SA license</p> 	<p>Corresponding Author: Rio Nardo* Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia Email: rionardo@upi.edu</p>

PENDAHULUAN

UMKM memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia (Arifin et al., 2021) termasuk di Sumatera Barat. UMKM Indonesia saat ini berkontribusi terhadap PDB sebesar 61,07%. Selain itu juga menyerap \pm 97% dari total tenaga kerja, serta menghimpun 60,4% dari total investasi (Junaidi, 2024). Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatra Barat mencatat jumlah usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di seluruh daerah mencapai 593.100 buah (Hendra, 2024). Meskipun memiliki kontribusi yang besar, keberlanjutan UMKM di Sumatra Barat masih menghadapi berbagai tantangan, terutama di tengah pesatnya perkembangan digitalisasi dan globalisasi saat ini.

Salah satu tantangan utama UMKM di Sumatera Barat terletak pada keterbatasan kapasitas manajerial dan rendahnya orientasi terhadap inovasi. UMKM berhadapan langsung dengan perubahan pasar, persaingan yang meningkat, dan perubahan perilaku konsumen. Karyawan yang menunjukkan perilaku inovatif mampu mengidentifikasi perubahan ini dan meresponsnya dengan ide-ide baru, seperti produk yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar atau cara pelayanan yang lebih efisien. Perilaku inovatif adalah proses menghasilkan, menerapkan, atau mengadopsi ide-ide yang memiliki nilai guna, yang diawali dengan pengenalan masalah dan dilanjutkan dengan pengembangan gagasan serta solusi baru untuk mengatasinya (Arasli et al., 2020). Karyawan yang inovatif seringkali menemukan cara kerja baru yang lebih cepat, hemat biaya, atau lebih berkualitas. Hal ini sangat penting bagi UMKM yang biasanya memiliki keterbatasan dana dan tenaga kerja. Inovasi kecil dalam proses kerja dapat menghasilkan efisiensi yang signifikan.

UMKM di Sumatera Barat, khususnya di sektor industri kreatif seperti kerajinan, fesyen, dan kuliner, menghadapi masalah utama berupa lemahnya inovasi, baik dalam hal produk maupun pemasaran. Inovasi yang dilakukan oleh pelaku UMKM masih terbatas dan cenderung hanya mengolah ide yang sudah ada tanpa pengembangan yang signifikan. Produk-produk UMKM dinilai kurang menonjolkan keunikan lokal dan belum memiliki diferensiasi yang kuat, baik dari segi desain maupun kemasan (Lita, 2023). Untuk menerapkan inovasi, perusahaan seringkali harus melakukan perubahan besar, mulai dari metode kerja, struktur organisasi, model bisnis, hingga membentuk unit bisnis baru (Ndesaulwa & Kikula, 2016).

Manajemen SDM memiliki peran strategis dalam menciptakan perilaku inovatif di kalangan pelaku UMKM, khususnya di Sumatera Barat yang tengah menghadapi tantangan lemahnya inovasi produk dan pemasaran. Menurut Hasibuan (2019) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sumber daya manusia yang kurang terampil dalam inovasi berbasis kearifan lokal dan orientasi pasar juga menjadi hambatan (Lita, 2023). Banyak pelaku UMKM, khususnya di sektor kerajinan seperti tenun, bordir, dan sulam, masih terfokus pada pengolahan produk yang sudah ada dengan inovasi terbatas. Hal ini dipengaruhi oleh rendahnya kompetensi dan keterampilan SDM dalam mengembangkan produk baru, mendesain kemasan yang kompetitif, serta memanfaatkan kearifan lokal secara optimal. Manajemen SDM yang baik tidak hanya berfokus pada pengelolaan karyawan, tetapi juga pada pengembangan budaya inovasi yang dapat mendorong UMKM untuk beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Adopsi teknologi informasi dalam manajemen SDM dapat membuat proses lebih efisien dan inovatif, yang sangat vital bagi UMKM dalam meningkatkan daya saing mereka (Asy'ary & Asraf, 2024).

Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki potensi besar dalam menginspirasi, memotivasi, dan membangun iklim kerja yang inovatif, namun belum banyak diterapkan di sektor UMKM.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada penciptaan perubahan positif dalam organisasi melalui inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu. Kepemimpinan transformasional mendukung tercapainya sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Rivai, 2020). Dalam konteks UMKM, khususnya di Sumatera Barat yang menghadapi tantangan inovasi, kepemimpinan transformasional memainkan peran kunci dalam menumbuhkan perilaku inovatif baik dari pemilik usaha maupun karyawan.

Penelitian-penelitian sebelumnya telah menekankan pentingnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang efektif dalam menciptakan perilaku kerja yang proaktif, serta peran kepemimpinan transformasional dalam memotivasi dan mengarahkan anggota organisasi menuju tujuan jangka panjang melalui visi dan nilai bersama. Kedua faktor ini secara teoritis dan empiris diyakini mampu mendorong perilaku inovatif karyawan, yaitu kemampuan individu dalam menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru di lingkungan kerjanya.

Namun demikian, hubungan antara MSDM dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif tidak bersifat linear. Diperlukan elemen organisasi yang mampu menjembatani dan memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap inovasi, salah satunya adalah budaya organisasi. Menurut Sutrisno (2016) budaya organisasi yaitu perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi- asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota. Budaya organisasi yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada pembelajaran dipercaya menjadi katalis penting dalam membentuk iklim kerja yang mendukung inovasi.

Dalam konteks UMKM, budaya organisasi memiliki posisi yang strategis, terutama karena struktur organisasi yang lebih fleksibel memungkinkan nilai dan norma kerja lebih cepat membentuk perilaku karyawan. Sayangnya, kajian tentang peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi dalam kaitannya dengan MSDM dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif masih sangat terbatas, terlebih dalam ruang lingkup UMKM lokal seperti di Sumatera Barat, yang memiliki karakter budaya khas Minangkabau dengan nilai kolektivisme, musyawarah, dan gotong royong.

Beberapa penelitian sebelumnya telah meneliti faktor-faktor yang memengaruhi perilaku inovatif karyawan. Namun, beberapa penelitian tersebut berfokus pada pengujian Manajemen SDM terhadap perilaku inovatif (Badawi & Nugroho, 2022; Sulistyawati, 2023). Beberapa penelitian membahas tentang peran kepemimpinan transformasional terhadap terhadap perilaku inovatif (Sharifirad, 2013; Yulianti et al., 2023). Pada penelitian ini menawarkan pendekatan yang relatif baru dengan mengintegrasikan tiga komponen penting organisasi yaitu Manajemen SDM, kepemimpinan transformasional, dan budaya Organisasi ke dalam satu model struktural untuk mengkaji pengaruhnya terhadap perilaku inovatif. Penelitian ini juga secara eksplisit menempatkan budaya organisasi sebagai variabel mediasi, suatu pendekatan yang belum banyak diteliti, khususnya dalam konteks UMKM yang berbasis kearifan lokal. Fokus wilayah pada UMKM di Sumatera Barat menjadikan penelitian ini unik dan kontekstual, mengingat daerah ini memiliki kekayaan nilai budaya namun juga menghadapi tantangan besar dalam memperkuat inovasi bisnis. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif mengenai strategi internal yang diperlukan UMKM untuk membangun budaya inovasi yang berkelanjutan dan relevan dengan kondisi lokal.

Penelitian ini juga memiliki kontribusi yang signifikan, terutama bagi para pengelola UMKM dan pemangku kepentingan di Sumatera Barat dalam merancang strategi internal yang mendukung transformasi inovatif. Selain itu, penelitian ini turut mendorong pengembangan UMKM berbasis nilai-

nilai lokal dan budaya organisasi, yang sangat relevan dengan semangat otonomi daerah serta penguatan ekonomi kreatif di tingkat regional. Dengan demikian tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovasi pada UMKM di Sumatera Barat dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi.

Hipotesis Penelitian

Pengaruh Manajemen SDM terhadap Perilaku Inovatif

Manajemen SDM yang baik tidak hanya berfokus pada pengelolaan karyawan, tetapi juga pada pengembangan budaya inovasi yang dapat mendorong UMKM untuk beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Adopsi teknologi informasi dalam manajemen SDM dapat membuat proses lebih efisien dan inovatif, yang sangat vital bagi UMKM dalam meningkatkan daya saing mereka (Asy'ary & Asraf, 2024). Penelitian dari Sulistyawati (2023) menjelaskan terdapat kontribusi Manajemen SDM UMKM yang menghasilkan perilaku yang inovatif sehingga dapat membantu meningkatkan kemampuan inovasi dan pengembangan Perusahaan.

H1: Manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif

Kepemimpinan transformasional mendukung tercapainya sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Rivai, 2020). Berdasarkan penelitian Sharifirad (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional, yang dikategorikan sebagai kepemimpinan yang positif, dapat meningkatkan kesejahteraan dan inovasi karyawan. Sejalan dengan itu penelitian Parashakti et al, (2016) kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif di PT Bank Danamon Indonesia

H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif

Pengaruh Manajemen SDM terhadap Budaya Organisasi

SDM berfungsi sebagai agen perubahan yang dapat menciptakan dan memperkuat budaya organisasi yang inklusif dan inovatif. Menurut Faizal (2024), kebijakan dan praktik yang mendukung keberagaman, seperti rekrutmen yang inklusif dan pelatihan pemimpin, adalah elemen kunci yang mampu menciptakan budaya yang mendukung kolaborasi dan partisipasi aktif seluruh anggota organisasi. Komunikasi yang terbuka, serta saluran umpan balik yang efektif, juga diakui sebagai fondasi penting dalam membangun budaya organisasi yang sehat. Manajemen SDM yang efektif dapat menciptakan budaya kerja yang positif, dengan memperhatikan faktor-faktor seperti pengembangan karyawan dan kepemimpinan transformasional yang berdampak pada motivasi dan produktivitas karyawan (Pahira & Rinaldy, 2023).

H3: Manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi

Penelitian dari (Herminingsih, 2011) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Selain itu (Riski et al., 2014) juga menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi.

H4: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif

Menurut (Edward & Frinaldi, 2024) Budaya organisasi yang mendukung inovasi biasanya ditandai oleh beberapa elemen kunci, seperti keterbukaan terhadap perubahan, pemberdayaan karyawan, serta adanya dukungan dan penghargaan terhadap ide-ide baru. Budaya ini, ketika diterapkan dengan tepat, dapat mendorong anggota organisasi untuk mengambil inisiatif, berinovasi, dan menyumbangkan ide-ide baru yang berguna bagi peningkatan kualitas layanan publik (Denison & Nieminen, 2012).

H5: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif

Pengaruh Manajemen SDM terhadap Perilaku Inovatif melalui Budaya Organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM yang baik dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, yang diwujudkan melalui budaya organisasi yang positif. Keterlibatan kerja karyawan yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan perilaku inovatif, dan budaya organisasi berfungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan ini. Himpi dan Sinaga (2024) menyatakan bahwa keterlibatan kerja yang kuat berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan, yang selanjutnya berdampak pada kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung seperti budaya kolaboratif atau adhokrasi dapat memberi ruang bagi karyawan untuk berinovasi dan menyuarakan ide-ide mereka. Windiarsih dan Etikariena (2022) menunjukkan hubungan positif antara kepribadian proaktif karyawan, budaya organisasi, dan perilaku inovatif. Manajemen SDM yang mengedepankan pengembangan kemampuan individu, termasuk kepribadian dan motivasi karyawan, dapat memperkuat budaya organisasi yang mendorong kreativitas dan inovasi.

H6: Manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif melalui Budaya Organisasi

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif melalui Budaya Organisasi

Kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi anggota tim dalam mencapai hasil yang luar biasa. Supardi dan Anshari (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan, berkat pengaruhnya terhadap budaya organisasi yang positif. Penelitian mereka menyiratkan bahwa jika budaya organisasi kuat dan mendukung, maka perilaku inovatif akan lebih mudah tumbuh dalam konteks tersebut. Octavia dan Ratnaningsih (2017) melanjutkan dengan penelitian yang membuktikan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif karyawan. Hasil mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan untuk berinovasi dengan memfasilitasi lingkungan di mana individu merasa bahwa ide mereka dihargai.

H7: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif melalui Budaya Organisasi

METODE PENELITIAN

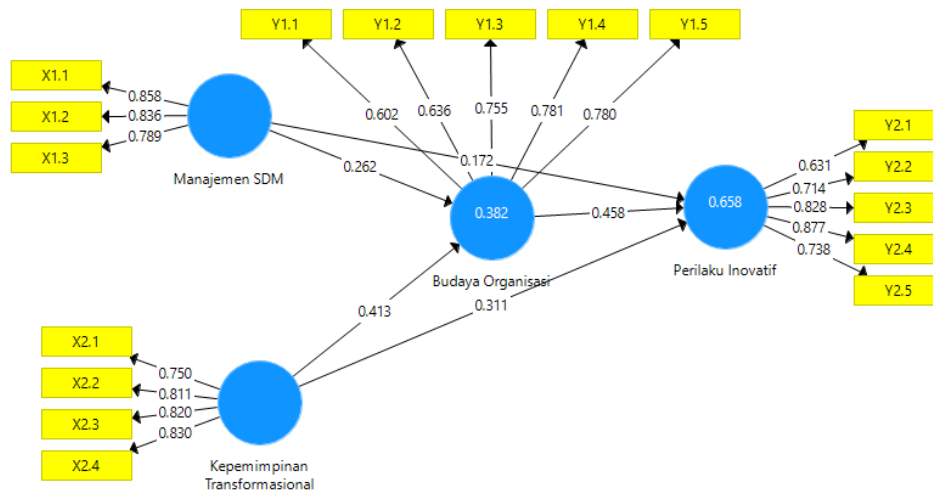
Populasi dalam penelitian ini adalah UMKM pada Provinsi Sumatera Barat dengan jumlah 593.100 buah (Hendra, 2024) . Jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan perhitungan rumus slovin yang berjumlah 400 UMKM. Teknik pengambilan sampel (*teknis sampling*) yaitu teknik *Non-probability Sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang yang

sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel dengan teknik penentuan sampelnya yaitu *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2021). Data dikumpulkan menggunakan survei, peserta diinstruksikan untuk mengisi kuesioner online pada Google Formulir.

Setiap item pertanyaan disusun dengan lima alternatif jawaban berdasarkan skala Likert. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). SEM merupakan teknik statistik yang digunakan untuk membangun serta menguji model hubungan antar variabel, terutama yang bersifat kausal (Sarwono, 2018). Pendekatan ini dipilih karena mampu mengintegrasikan analisis model pengukuran dan model struktural secara simultan, sehingga dianggap lebih efisien dibandingkan teknik analisis multivariat konvensional lainnya. (Ghozali, 2014). Langkah awal dalam analisis ini adalah mengevaluasi outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas masing-masing indikator. Setelah itu, analisis dilanjutkan pada inner model guna menjelaskan hubungan antar konstruk laten berdasarkan teori yang mendasarinya, menggunakan uji-t dalam PLS. Alasan utama penggunaan PLS-SEM dalam penelitian ini adalah karena kemampuannya menganalisis data tanpa mengandalkan asumsi distribusi tertentu (non-parametrik), serta dapat digunakan pada model yang belum memiliki dasar teori yang kuat. Evaluasi model dilakukan dengan meninjau nilai koefisien determinasi (R^2) sebagai ukuran ketepatan prediksi parameter (Sarstedt et al., 2021), dengan bantuan perangkat lunak Smart PLS 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model pengukuran, atau yang dikenal sebagai outer model, menjelaskan keterkaitan antara variabel laten dengan indikator-indikator yang merepresentasikannya dalam penelitian. Untuk menguji hubungan ini, dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas instrumen. Salah satu bentuk pengujian validitas yang digunakan adalah validitas konvergen, yang bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator tersebut sesuai dan konsisten dalam merefleksikan variabel laten yang diukur. Rule of Thumb atau alat untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai loading factor jika lebih dari ($> 0,7$) dengan konstruksi yang diukur. Sedangkan untuk penelitian pada tahap awal pengembangan skala pengukuran, faktor pemuatan dengan nilai 0,50 hingga 0,60 dinilai cukup (Ghozali, 2014). Berdasarkan hasil pengujian dari 19 indikator variabel konstruksi, semua indikator yang diuji memiliki nilai loading factor lebih dari 0,6, disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Research Test Results
 Source: Primary Data Processed, 2025

Berdasarkan hasil pengujian, nilai loading factor adalah > 0,6 dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator tersebut valid sebagai ukuran konstruksi dan telah mencerminkan variabel laten.

Tabel 1
 Discriminant Validity

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Manajemen SDM	Perilaku Inovatif
Budaya Organisasi	0,715			
Kepemimpinan Transformasional	0,586	0,803		
Manajemen SDM	0,536	0,664	0,828	
Perilaku Inovatif	0,732	0,694	0,623	0,763

Source: Primary Data Processed, 2025

Pengujian Discriminant Validity (Fornell-Lercker) bertujuan untuk memastikan bahwa konstruksi relatif yang diuji memiliki hubungan terkuat dengan indikatornya sendiri jika dibandingkan dengan konstruksi lain di jalur PLS model (Sarstedt et al., 2021). Berdasarkan Tabel 1 dapat disimpulkan dari hasil pengujian bahwa semua konstruksi atau variabel laten memiliki diskriminan yang baik validitas dan variabel-variabel ini telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan untuk digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 2
 AVE Convergent Validity Test Results

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,511
Kepemimpinan Transformasional	0,646
Manajemen SDM	0,686
Perilaku Inovatif	0,581

Source: Primary Data Processed, 2025

Menguji validitas diskriminan agar valid maka nilai AVE yaitu > 0.50 (Ghozali & Latan, 2015). Tabel 2, semua nilai AVE dalam uji melebihi 0,5, sehingga data dalam penelitian ini valid.

Tabel 3
Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,756	0,760	0,838
Kepemimpinan Transformasional	0,817	0,823	0,879
Manajemen SDM	0,773	0,788	0,868
Perilaku Inovatif	0,817	0,837	0,873

Source: Primary Data Processed, 2025

Selanjutnya yaitu analisis uji reliabilitas yang bertujuan untuk menguji konsistensi instrumen penelitian saat mengukur suatu konsep. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menguji dua kriteria, yaitu Composite Reliability dan Cronbach alpha. Variabel dikategorikan sebagai dapat diandalkan jika nilai reliabilitas komposit dan Cronbach alpha lebih dari 0,70. Menurut Sholihin & Ratmono (2013) sebuah konstruksi dikatakan memiliki keandalan yang baik jika Composite Reliability (CR) memiliki nilai $> 0,70$. Berdasarkan hasil pengujian, Tabel 3 menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha $> 0,7$ atau dapat disimpulkan bahwa semua variabel di penelitian ini dikategorikan reliabel.

Structural Model (Inner Model)

Structural Model dievaluasi menggunakan indikator koefisien determinan (uji R²) yang digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 4
Nilai R-Squared

	R Square	R Square Adjusted
Budaya Organisasi	0,382	0,379
Perilaku Inovatif	0,658	0,656

Source: Primary Data Processed, 2024

Dalam model penelitian ini terdapat 2 (dua) variabel laten endogen sehingga nilai R² budaya organisasi dan perilaku inovatif digunakan untuk menilai seberapa besar konstruksi endogen dapat dijelaskan dengan konstruksi eksogen. Semakin tinggi R Square, semakin besar kemampuan variabel independen untuk menjelaskan pengaruh variabel dependen, sehingga persamaan struktural dalam penelitian semakin baik. Berdasarkan tabel 4, hasil R Square untuk variabel perilaku inovatif adalah 0,658 atau 65,8% sehingga pengaruh semua konstruksi eksogen terhadap perilaku inovatif cukup kuat, sedangkan sisanya dengan persentase 34,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai R Square dari variabel budaya organisasi adalah 0,382 artinya model mampu menjelaskan fenomena budaya organisasi sebesar 38,2% sedangkan sisanya dengan persentase 61,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Hypothesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan bootstrapping pada alat uji SmartPLS 3.0. Penerimaan atau penolakan hipotesis dapat diuji dengan menganalisis nilai probabilitas dan statistik. Hipotesis diterima jika nilai t -statistics $>$ tabel- t dan nilai- $p < 0,05$ dengan tingkat signifikansi kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$). Berdasarkan tabel 5, dari hasil pengujian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis yang diuji dalam penelitian memiliki efek positif dan signifikan atau dalam artian bahwa semua hipotesis yang diusulkan diterima karena nilai probabilitas dan t -statistik menunjukkan bahwa nilai t -statistik $>$ t -tabel dan p -values $< 0,05$.

Table 5.
Path Coefficient & Hipotesis

Kode	Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
H1	Manajemen SDM > Perilaku Inovatif	0,172	0,171	0,050	3,431	0,000	Positif dan signifikan
H2	Kepemimpinan Transformasional > Perilaku Inovatif	0,311	0,311	0,051	6,144	0,000	Positif dan signifikan
H3	Manajemen SDM > Budaya Organisasi	0,262	0,261	0,062	4,234	0,000	Positif dan signifikan
H4	Kepemimpinan Transformasional > Budaya Organisasi	0,413	0,415	0,061	6,718	0,000	Positif dan signifikan
H5	Budaya Organisasi > Perilaku Inovatif	0,458	0,459	0,047	9,825	0,000	Positif dan signifikan

Source: Primary Data Processed, 2025

Pada tabel 5 dapat dilihat bahwa Pada hipotesis 1 terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Manajemen SDM terhadap perilaku inovatif, karena nilai t -statistics $3,431 > 1,96$ dan p -value sebesar $0,000 < 0,05$, atau dengan kata lain **H1 diterima**. Pada hipotesis 2 terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif, karena nilai t -statistics $6,144 > 1,96$ dan p -value sebesar $0,000 < 0,05$, atau dengan kata lain **H2 diterima**. Pada hipotesis 3 terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Manajemen SDM terhadap budaya organisasi, karena nilai t -statistics $4,234 > 1,96$ dan p -value sebesar $0,000 < 0,05$, atau dengan kata lain **H3 diterima**. Pada hipotesis 4 terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi, karena nilai t -statistics $6,718 > 1,96$ dan p -value sebesar $0,000 < 0,05$, atau dengan kata lain **H4 diterima**. Pada hipotesis 5 terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap perilaku inovatif, karena nilai t -statistics $9,825 > 1,96$ dan p -value sebesar $0,000 < 0,05$, atau dengan kata lain **H5 diterima**.

Tabel 6.
Indirect Effects

Kode	Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
H6	Manajemen SDM > Budaya Organisasi > Perilaku Inovatif	0,120	0,120	0,031	3,814	0,000	Positif dan signifikan
H7	Kepemimpinan Transformasional > Budaya Organisasi > Perilaku Inovatif	0,189	0,191	0,035	5,405	0,000	Positif dan signifikan

Source: Primary Data Processed, 2025

Pada tabel 6 dapat dilihat bahwa pada hipotesis 6 terdapat pengaruh Manajemen SDM secara positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif melalui budaya organisasi, karena nilai t-statistics $3,814 > 1,96$ dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$, atau dengan kata lain **H6 diterima**. Pada hipotesis 7 terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif melalui budaya organisasi, karena nilai t-statistics $5,405 > 1,96$ dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$, atau dengan kata lain **H7 diterima**.

Pembahasan

Penelitian ini menganalisis pengaruh manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovasi pada UMKM di Sumatera Barat dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Hasil R Square untuk variabel perilaku inovatif adalah 0,658 atau 65,8% sehingga pengaruh semua konstruksi eksogen terhadap perilaku inovatif cukup kuat, sedangkan sisanya dengan persentase 34,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai R Square dari variabel budaya organisasi adalah 0,382 artinya model mampu menjelaskan fenomena budaya organisasi sebesar 38,2% sedangkan sisanya dengan persentase 61,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Pengaruh Manajemen SDM terhadap Perilaku Inovatif

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Semakin baik Manajemen SDM maka akan meningkatkan perilaku inovatif pelaku UMKM di Sumatera Barat. Manajemen SDM yang baik tidak hanya berfokus pada pengelolaan karyawan, tetapi juga pada pengembangan budaya inovasi yang dapat mendorong UMKM untuk beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Adopsi teknologi informasi dalam manajemen SDM dapat membuat proses lebih efisien dan inovatif, yang sangat vital bagi UMKM dalam meningkatkan daya saing mereka (Asy'ary & Asraf, 2024). Penelitian dari Sulistyawati (2023) menjelaskan terdapat kontribusi Manajemen SDM UMKM yang menghasilkan perilaku yang inovatif sehingga dapat membantu meningkatkan kemampuan inovasi dan pengembangan Perusahaan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan perilaku inovatif pelaku UMKM di Sumatera Barat. Kepemimpinan transformasional mendukung tercapainya sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Rivai, 2020). Berdasarkan penelitian Sharifirad (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional, yang dikategorikan sebagai kepemimpinan yang positif, dapat meningkatkan kesejahteraan dan inovasi karyawan. Sejalan dengan itu penelitian Parashakti et al, (2016) kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif di PT Bank Danamon Indonesia

Pengaruh Manajemen SDM terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Semakin baik Manajemen SDM maka akan berkontribusi dalam perubahan budaya organisasi pada UMKM di Sumatera Barat. Menurut Faizal (2024), kebijakan dan praktik yang mendukung keberagaman, seperti rekrutmen yang inklusif dan pelatihan pemimpin, adalah elemen kunci yang mampu menciptakan budaya yang mendukung kolaborasi dan partisipasi aktif seluruh anggota organisasi. Komunikasi yang terbuka, serta saluran umpan balik yang efektif, juga diakui sebagai fondasi penting dalam membangun budaya organisasi yang sehat. Manajemen SDM yang efektif dapat menciptakan budaya kerja yang positif, dengan memperhatikan faktor-faktor seperti pengembangan karyawan dan kepemimpinan transformasional yang berdampak pada motivasi dan produktivitas karyawan (Pahira & Rinaldy, 2023).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan berkontribusi dalam perubahan budaya organisasi pada UMKM di Sumatera Barat. Penelitian dari (Herminingsih, 2011) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Selain itu (Riski et al., 2014) juga menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Semakin baik budaya organisasi maka akan berkontribusi dalam perubahan perilaku inovatif pelaku pada UMKM di Sumatera Barat. Menurut (Edward & Frinaldi, 2024) Budaya organisasi yang mendukung inovasi biasanya ditandai oleh beberapa elemen kunci, seperti keterbukaan terhadap perubahan, pemberdayaan karyawan, serta adanya dukungan dan penghargaan terhadap ide-ide baru. Budaya ini, ketika diterapkan dengan tepat, dapat mendorong anggota organisasi untuk mengambil inisiatif, berinovasi, dan menyumbangkan ide-ide baru yang berguna bagi peningkatan kualitas layanan publik (Denison & Nieminen, 2012).

Pengaruh Manajemen SDM terhadap Perilaku Inovatif melalui Budaya Organisasi

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh manajemen SDM terhadap perilaku inovatif melalui budaya organisasi. Dengan demikian, manajemen SDM yang semakin baik berdampak terhadap meningkatnya perilaku inovatif Karyawan UMKM di Sumatera Barat melalui budaya organisasi. Keterlibatan kerja karyawan yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan

perilaku inovatif, dan budaya organisasi berfungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan ini. Himpi dan Sinaga (2024) menyatakan bahwa keterlibatan kerja yang kuat berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan, yang selanjutnya berdampak pada kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung seperti budaya kolaboratif atau adhokrasi dapat memberi ruang bagi karyawan untuk berinovasi dan menyuarakan ide-ide mereka. Windiarsih dan Etikariena (2022) menunjukkan hubungan positif antara kepribadian proaktif karyawan, budaya organisasi, dan perilaku inovatif. Manajemen SDM yang mengedepankan pengembangan kemampuan individu, termasuk kepribadian dan motivasi karyawan, dapat memperkuat budaya organisasi yang mendorong kreativitas dan inovasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif melalui Budaya Organisasi

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif melalui budaya organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang semakin baik berdampak terhadap meningkatnya perilaku inovatif Karyawan UMKM di Sumatera Barat melalui budaya organisasi. Supardi dan Anshari (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan, berkat pengaruhnya terhadap budaya organisasi yang positif. Penelitian mereka menyiratkan bahwa jika budaya organisasi kuat dan mendukung, maka perilaku inovatif akan lebih mudah tumbuh dalam konteks tersebut. Octavia dan Ratnaningsih (2017) melanjutkan dengan penelitian yang membuktikan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif karyawan. Hasil mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan untuk berinovasi dengan memfasilitasi lingkungan di mana individu merasa bahwa ide mereka dihargai.

SIMPULAN

Simpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Manajemen SDM terhadap perilaku inovatif, terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif, terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Manajemen SDM terhadap budaya organisasi, terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi, terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap perilaku inovatif, terdapat pengaruh Manajemen SDM secara positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif melalui budaya organisasi dan terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif melalui budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arasli, H., Arici, H. E., & Kole, E. (2020). *Constructive Leadership and Employee Innovative Behaviors : A Serial Mediation Model*. 2009, 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12072592>
- Arifin, R., Ningsih, A. A. T., & Putri, A. K. (2021). The Important Role of MSMEs in Improving The Economy. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 24(6), 52–59.
- Asy'ary, A. P. M. H., & Asraf. (2024). *PENGARUH TEKNOLOGI INFORMASI PADA MANAJEMEN SDM UMKM DI KOTA KENDARI*. 5(1), 118–124. <https://doi.org/10.14421/EkBis.2022.6.1.1555>

- Badawi, A., & Nugroho, L. (2022). Keberlangsungan Usaha Melalui Peningkatan Kualitas SDM Untuk Menciptakan Prilaku Inovatif Dalam Pengembangan Produk Pada UMKM Kelurahan Meruya Utara. *Akuntansi Dan Humaniora: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(2), 140–144. <https://doi.org/10.38142/ahjpm.v1i2.348>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Denison, D., & Nieminen, L. (2012). Diagnosing organizational cultures : A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *Diagnosing Culture*, April 2015. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Edward, A. V., & Frinaldi, A. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Penciptaan Perilaku Inovatif dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik*. 1(3), 62–68.
- Faizal. (2024). Peran Manajemen SDM Dalam Membangun Kepemimpinan Yang Inklusif. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 2, 46–59.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Universitas Diponegoro.
- Guo, Y., Wang, C., & Feng, Y. (2014). *The Moderating Effect of Organizational Learning Culture on Individual Motivation and ERP System Assimilation at Individual Level*. 9(2), 365–373. <https://doi.org/10.4304/jsw.9.2.365-373>
- Haeruddin, M. I. M., Agung Widhi Kurniawan, Abdi Akbar, & Muhammad Yushar Mustafa. (2021). Pengaruh Faktor Motivasi Internal dan Eksternal terhadap Prestasi Kerja Karyawan: Sebuah Studi Kuantitatif. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 5(1), 260–277. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i1.534>
- Hasibuan, H. M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hendra, M. N. (2024). *UMKM Sumbar Capai 593.100 Didominasi Usaha Mikro*. <https://sumatra.bisnis.com/read/20240719/533/1783606/umkm-sumbar-capai-593100-didominasi-usaha-mikro>
- Herminingsih, A. (2011). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP BUDAYA ORGANISASI. *JURNAL ILMIAH EKONOMI MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN "OPTIMAL,"* 5(1), 22–37.
- Himpi, P., & Sinaga, M. (2024). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Perilaku Inovatif. *Journal of Practical Management Studies*, 2(1), 09–14. <https://doi.org/10.61106/jpms.v2i1.14>
- Hози, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepribadian Proaktif Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Non ASN Dinas Perdagangan, Koperasi Dan UKM Kabupaten Tegal. *Universitas Pancasakti Tegal*. <https://repository.upstegal.ac.id/6226/>
- Junaidi, M. (2024). *UMKM Hebat, Perekonomian Nasional Meningkat*. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/curup/id/data-publikasi/artikel/2885-umkm-hebat,-perekonomian-nasional-meningkat.html#:~:text=Artikel,-04 Nov%2C2024&text=UMKM merupakan salah satu pilar, senilai 8.573%2C89 triliun rupiah.>
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations,

- Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kurniawan, A. W. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 16(4), 391.
<https://doi.org/10.24034/j25485024.y2012.v16.i4.2332>
- Lita, R. P. (2023). *Pakar ungkap masalah dalam pengembangan UMKM di Sumbar*.
<https://www.antaraneews.com/berita/3540981/pakar-ungkap-masalah-dalam-pengembangan-umkm-di-sumbar>
- Manafe, Y. A., Gana, F., & Fanggidae, A. H. J. (2022). Pengaruh Program Kesejahteraan dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Sosial Teknologi*, 2(3), 190–205. <https://doi.org/10.36418/jurnalsostech.v2i3.306>
- Mardhatillah, S., Prahiawan, W., & Kambara, R. (2023). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI RSIA MUTIARA BUNDA CILEGON. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(4), 2660–2671.
- Mitha, H., Tawe, A., Dipoadmodjo, T. S. P., Musa, M. I., & Haeruddin, M. I. M. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Karyawan pada PT Cogindo Daya Bersama PLTU Barru. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 403–410.
<https://doi.org/10.57141/kompeten.v2i1.49>
- Ndesaulwa, A. P., & Kikula, J. (2016). *The Impact of Innovation on Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Tanzania : A Review of Empirical Evidence*. 4(1), 1–6.
<https://doi.org/10.12691/jbms-4-1-1>
- Ningsih, I. O., Siringoringo, G., & Nopen, C. (2023). PENGARUH MASA KERJA, KONDISI LINGKUNGAN KERJA, KEPERIBADIAN DAN KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI KERJA PADA KARYAWAN TOKO ASIA ARLOJI PALEMBANG. *JEMBATAN (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Auditing, Dan Akuntansi)*, 8(1), 60–70.
- Octavia, A., & Ratnaningsih, I. Z. (2017). HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN PERILAKU INOVATIF KARYAWAN NON PROSES (SUPPORTING) PT INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA TBK PLANT PALIMANAN. *Jurnal Empati*, 6(1), 40–44.
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). *PENTINGNYA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI*. 03(03), 810–817.
<https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Parashakti, R. D., Rizki, M., & Saragih, L. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi Kasus Di Pt. Bank Danamon Indonesia). *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 9(2), 81–96.
- Riski, R. M., Rosliana, L., & Muzayannah, H. A. (2014). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP BUDAYA ORGANISASI PADA KARYAWAN CV. MUSE ENTERTAINMENT CENTER SAMARINDA. *MOTIVASI JURNAL MAHASISWA PSIKOLOGI*, 2(1).
- Rivai, A. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 3(September), 213–223.
- Ryan, R.M., & D. . E. . (2000). *Self Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation*,

- social development, and well-being. American Psychologist.*
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In Handbook of market research.* Springer.
- Sarwono, J. (2018). *Statistik untuk riset skripsi.* Andi.
- Satria Efandi, Rahman, A., Wahyuni, R. W., & Haq, R. A. N. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Psychological Capital terhadap Perilaku Kerja Inovatif Industri Kreatif. *Psyche 165 Journal*, 105–111. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v16i3.242>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership.* Jossey Bass.
- Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership , innovative work. *Glob Bus Perspect*, 198–225. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0019-2>
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM- PLS dengan WarpPLS 3.0: Untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis.* Andi.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Bisnis.* Alfabeta.
- Sulistiyawati, E. (2023). Sumber Daya Manusia Usaha Kecil dan Menengah dan Perilaku Inovasi: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 2(1), 44–48. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v2i1.111>
- Sumanti, V. and Firmansyah, F. (2021). Pengaruh lingkungan kerja non fisik dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Camat Palibelo Kabupaten Bima. *Jurnal Manajemen & Bisnis Jayakarta*, 3(1), 47–65. <https://doi.org/https://doi.org/10.53825/jmbjayakarta.v3i1.91>
- Supardi, & Anshari, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan tranformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ptpn ix batujamus. *JURNAL PUBLIKASI MANAJEMEN INFORMATIKA*, 1(1).
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Prenadamedia Group.
- Vygotsky. L.S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes.* Cambridge. Harvard University Press.
- Yasmina, E. L., & Etikariena, A. (2022). Hubungan Budaya Adhokrasi dan Perilaku Kerja Inovatif: Peran Kepuasan Kerja sebagai Mediator. *Jurnal Psikologi*, 18.
- Yulianti, S., Nuraini, A., Ismaya, S. B., & Hammad, H. (2023). Pengaruh Model Kepemimpinan Transformasional Perilaku Inovatif Terhadap Orientasi Entrepreneurship bagi Kinerja Bisnis UMKM Mekarjaya, Kota Depok. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 13(4), 332–351. <https://doi.org/10.52643/jam.v13i4.3788>