

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, INNOVATIVE WORK BEHAVIOR PEKERJA MUDAH SEKTOR RETAIL YANG DIMEDIASI KNOWLEDGE SHARING

Reginaldo Shevchenko*, Tjahjoanggoro, Constantinus Wahyu Prijonggo

Fakultas Psikologi Universitas Surabaya, Raya Kalirungkut, Surabaya 60293

*Corresponding author: s150119170@student.ubaya.ac.id

Abstract—The Innovative Work Behavior (IWB) exhibited by fresh graduate employees is crucial for companies as a strategy for success in today's competitive business environment. IWB can be influenced by transformational leadership and knowledge sharing. This research aims to examine the relationship between transformational leadership and Innovative Work Behavior (IWB) among fresh graduate employees in the retail industry. This study also tests the mediating role of knowledge sharing in this relationship. The research employs a quantitative method with accidental sampling involving 104 respondents of fresh graduate workers. The study utilizes the Innovative Work Behavior Scale (IWBS), Multifactor Leadership Questionnaire 5x (MLQ 5x), and Knowledge Management Scan (KMS) as measurement tools. Data is collected through questionnaires and analyzed using regression analysis. The findings of the study reveal a positive relationship between transformational leadership and Innovative Work Behavior (IWB). The study also confirms that knowledge sharing plays a significant mediating role ($p < 0.05$) in this relationship. The implications of these findings are valuable for the retail industry in formulating strategies to enhance the innovative work behavior of new graduate employees. The role of knowledge sharing as a mediator in this study is partial in connecting transformational leadership and Innovative Work Behavior (IWB) ($z = 5.731$; $p = 0.001$). Hypothesis testing supports previous research findings, confirming that transformational leadership supports the practice of knowledge sharing (KS) and Innovative Work Behavior (IWB) in the workplace. Thus, this study has both theoretical and practical benefits for universities, employees, and company leaders in the retail sector.

Keywords: transformational leadership, innovative work behavior (iwb), fresh graduate, retail & fmcg, knowledge sharing

Abstrak—Penelitian *Innovative Work Behavior (IWB)* yang dimiliki oleh pekerja *fresh graduates* dibutuhkan oleh perusahaan sebagai strategi keberhasilan persaingan kompetitif pada era saat ini. *Innovative Work Behavior* sendiri dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *innovative work behavior (IWB)* pada karyawan *fresh graduates* di industri *retail*. Studi ini juga menguji peran mediasi *knowledge sharing* dalam hubungan tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dengan *accidental sampling* yang melibatkan 104 responden pekerja *fresh graduates*. Penelitian dilakukan dengan alat ukur *Innovative Work Behavior Scale (IWBS)*, *Multifactor Leadership Questionnaire 5x (MLQ 5x)*, dan *Knowledge Management Scan (KMS)*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis dengan analisis regresi. Temuan penelitian menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan *innovative work behavior (IWB)*. Studi ini juga mengkonfirmasi bahwa *knowledge sharing* berperan sebagai mediator yang signifikan ($p < 0,05$) dalam hubungan tersebut. Implikasi temuan ini berguna bagi industri *retail* untuk merumuskan strategi meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan baru lulus. Peran *knowledge sharing* sebagai mediator pada penelitian ini bersifat parsial dalam menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dan *innovative work behavior (IWB)* ($z = 5,731$; $p = 0,001$). Uji hipotesis mendukung temuan penelitian sebelumnya, mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional mendukung praktik *knowledge sharing (KS)* dan *innovative work behavior (IWB)* di tempat kerja, sehingga memiliki manfaat teoritis dan praktis bagi universitas, pekerja, atasan perusahaan sektor *retail*.

Kata kunci: transformational leadership, innovative work behavior(iwb), fresh graduate, retail & fmcg, knowledge sharing

Pendahuluan

Dalam era digital yang terus berkembang, inovasi pada tempat kerja memainkan peran penting dalam mengatasi tantangan global yang semakin kompleks. Organisasi dari berbagai sektor, termasuk swasta dan pemerintahan, kesulitan mengadaptasi perubahan sistem yang dinamis di lingkungan global. Untuk tetap bersaing dan memanfaatkan peluang di pasar global yang dinamis, organisasi perlu mendorong inovasi baik secara individu maupun dalam kelompok (Fuller dan Marler, 2009; Chang et al., 2018; Joris, 2016).

Perkembangan inovasi di Indonesia terus mendapat perkembangan yang sejalan dengan kemajuan teknologi dan perubahan pola perilaku konsumen. Tren positif terlihat dalam industri ritel modern sejak 2018, terutama dengan bonus demografi yang meningkat, didominasi oleh kalangan pekerja muda. Meskipun rasio kewirausahaan Indonesia masih di bawah negara-negara maju, survei PROSPLE Indonesia mencatat bahwa sekitar 23 dari setiap 100 perusahaan, khususnya di sektor Retail & FMCG, menarik perhatian pekerja muda, menunjukkan potensi pertumbuhan ekonomi yang besar dipegang oleh generasi ini (sumber: <https://id.prosple.com>).

Fleksibilitas terhadap perubahan, pendekatan kreatif, dan kolaborasi dalam tim menjadi faktor penting dalam menghadapi tantangan bisnis di masa depan di sektor *Retail & FMCG* (Brealiastiti, 2021). Sementara rasio kewirausahaan Indonesia masih di bawah rata-rata negara maju, kepemimpinan positif memainkan peran kunci dalam mendorong kinerja terbaik *pekerja fresh graduate*, dengan fokus pada inovasi, kepuasan pelanggan, dan reputasi perusahaan (Bass & Riggio, 2005). Indonesia memiliki potensi besar untuk memimpin inovasi dan pertumbuhan ekonomi melalui generasi muda yang memiliki daya adaptasi tinggi dan kemampuan kolaboratif dalam menghadapi kompleksitas bisnis global.

De Jong dan Den Hartog (2007) menyatakan bahwa *Innovative Work Behavior (IWB)* sebagai kemampuan individu untuk berpikir kreatif, mengeksplorasi opsi alternatif, mengambil risiko terukur, dan menciptakan perubahan positif dalam pekerjaan. Mayoritas pekerja muda optimis dalam memberikan ide dan konsep baru untuk perusahaan mereka. Untuk mengembangkan tim unggul dengan IWB, penting memberikan perhatian pada karyawan melalui penerapan elemen-elemen tata kelola yang sesuai (Kurniawan et al., 2021).

Innovative Work Behavior (IWB) dan gaya kepemimpinan yang sesuai memainkan peran kunci dalam memotivasi dan melibatkan karyawan dalam pengembangan ide-ide kreatif. Pemimpin yang fokus pada membangun hubungan yang kuat, memberikan inspirasi, dan menciptakan lingkungan inovatif dapat positif memengaruhi IWB di organisasi (Tushman & O'Reilly, 1996; Waldman et al., 2001). Dalam dinamika hubungan antara pemimpin dan karyawan, di mana pemimpin menuntut kinerja unggul dan karyawan mengharapkan imbalan, pemahaman yang cermat mengenai keterkaitan gaya kepemimpinan dan tingkat IWB dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan kelangsungan bisnis yang sukses di era digital ini. Melalui melibatkan karyawan dalam inovasi, memberikan pengakuan, dan memotivasi dengan gaya kepemimpinan yang tepat, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung ide-ide kreatif, mendorong pertumbuhan, dan meraih keunggulan kompetitif.

Menurut Bass (1990), kepemimpinan transformasional melibatkan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya melalui visi yang jelas, perhatian individu, dan hubungan yang kuat, mendorong mereka melebihi batasan yang dianggap dan mencapai kinerja tinggi. Proses ini melibatkan perubahan persepsi pengikut terhadap peluang dan tantangan, dengan fokus pada *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individual Consideration* (Bass & Avolio, 2003). Pemimpin transformasional berhasil membangun pengikut yang komitmen dan puas, memberdayakan mereka, memberikan perhatian pada kebutuhan individu, serta membantu menggali potensi kepemimpinan masing-masing (Bass & Riggio, 2005).

Knowledge sharing memegang peran sentral sebagai penghubung antara gaya kepemimpinan transformasional oleh Bass (1990) dan perilaku inovatif di tempat kerja yang ditekankan oleh De Jong dan Den Hartog (2007). Praktik *knowledge sharing*, sebagaimana dijelaskan oleh Kim & Lee (2013) dan Ayedin (2020), melibatkan aktivitas konsultasi dan pertukaran pengetahuan yang menjadi dasar pertumbuhan bersama dalam pengetahuan. Sementara Bass menekankan aspek visi bersama dan inspirasi dalam kepemimpinan transformasional, *Innovative Work Behavior (IWB)* De Jong dan Den Hartog dalam menciptakan ide baru dan menginduksi perubahan positif di lingkungan kerja. Oleh karena itu, *knowledge sharing* berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dan *Innovative Work*

Behavior (IWB) dengan memperkaya kolaborasi, pertukaran ide, serta mendorong inovasi dalam konteks kerja.

Beberapa penelitian terkait kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif menunjukkan temuan yang beragam. Setyowati & Etikariena (2019) menemukan bahwa interaksi antara Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Pemecahan Masalah Asosiatif tidak signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Sebaliknya, Kania, Senen, & Masharyono (2018) menilai kepemimpinan transformasional efektif dengan tingkat *work engagement* dan perilaku kerja inovatif yang tinggi. Khasanah & Himan (2019) menyimpulkan bahwa terdapat korelasi positif antara kepemimpinan transformasional, sifat proaktif individu, dan struktur desain kerja terhadap peningkatan perilaku inovasi. Ayedin, Ekrem & Erkilic, Eren (2020) menemukan dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif, pengumpulan pengetahuan, dan pemberian pengetahuan, dengan pengumpulan pengetahuan sebagai mediator. Phung, Hawryszkiewicz, & Chandran (2019) menyoroti keinginan besar untuk berbagi pengetahuan yang berkaitan dengan perilaku inovatif individu di konteks universitas di negara berkembang. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan wawasan beragam dan implikasi yang signifikan untuk pemahaman hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif di berbagai konteks.

Kepemimpinan transformasional memengaruhi *innovative work behavior (IWB)* secara dinamis dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inovasi. Karyawan mendapat inspirasi dan dukungan dari pemimpin yang menerapkan gaya ini. Menurut Bass (1990) dan Bass & Avolio (2003), peran pemimpin dalam memberikan contoh yang menginspirasi melalui pengaruh *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation*, dan *Individual Consideration* sangat penting. Sebaliknya, Janssen (2000) mengidentifikasi dimensi utama dalam *IWB*: *Idea Generation, Idea Promotion*, dan *Idea Realization*, yang mendukung perilaku kerja inovatif di lingkungan organisasi. Keselarasan antara kepemimpinan transformasional yang memberikan inspirasi dan *innovative work behavior (IWB)* yang kreatif menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Pemahaman hubungan ini mendukung peningkatan inovasi, kinerja, dan adaptabilitas lingkungan kerja dalam menghadapi tantangan global.

Penelitian ini menyelidiki hubungan antara gaya kepemimpinan Transformasional, *Innovative Work Behavior (IWB)*, dan *knowledge sharing* di sektor *Retail & FMCG*. Hasilnya diharapkan memberikan kontribusi teoritis pada bidang Psikologi dengan memperluas pemahaman tentang hubungan ketiganya. Bagi universitas, penelitian ini berarti memberikan sumbangan berharga untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan pedoman kurikulum di bidang Psikologi. Di sisi lain, bagi perusahaan *Retail & FMCG*, hasil penelitian ini berpotensi meningkatkan kinerja perusahaan, memberikan manfaat ekonomi bagi keluarga karyawan, dan meningkatkan kualitas lingkungan sekitar melalui inisiatif tanggung jawab sosial yang ditingkatkan.

Definisi *Knowledge Sharing* adalah proses pertukaran pengetahuan antara individu untuk menciptakan pengetahuan baru, baik yang tersirat maupun eksplisit. Proses ini memiliki peran penting dalam mengubah pengetahuan individu menjadi pengetahuan yang dapat diadopsi oleh organisasi secara keseluruhan. Konsep berbagi pengetahuan melibatkan dua aspek, yaitu memberikan pengetahuan dan mendapatkan pengetahuan (Hoof, 2004).

Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H0 : Tidak ada peran *knowledge sharing* sebagai mediator antara gaya kepemimpinan transformasional dan *innovative work behavior* di perusahaan sektor *Retail & FMCG*.

H1 : Ada peran *knowledge sharing* sebagai mediator antara gaya kepemimpinan transformasional dan *innovative work behavior* di perusahaan sektor *Retail & FMCG*.

Metode Penelitian

Penelitian berbasis metode kuantitatif yang dengan tujuan untuk menggali temuan dalam bentuk data numerik (Neuman, 2014). Fokus penelitian adalah menguji ada tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional (variabel bebas) dan *innovative work behavior (IWB)* (variabel terikat) dengan *knowledge sharing* sebagai mediator di perusahaan sektor *Retail & FMCG*. Peneliti menggunakan *Raosoft Sample Size Calculator* untuk melakukan perhitungan jumlah sampel. Pada penelitian ini minimal sampel sejumlah 377 responden yang terdiri dari pekerja *fresh graduate* di Perusahaan sektor *Retail & FMCG* yang ada di Indonesia. Sampel yang digunakan sebanyak 104 responden.

Innovative Work Behavior Scale, yang dikembangkan oleh Janssen (2000), digunakan untuk menilai tingkat *Innovative Work Behavior (IWB)*. Skala ini terdiri dari sembilan poin yang dibagi menjadi tiga dimensi: penciptaan ide, promosi ide, dan pelaksanaan ide. Antara "tidak pernah" (1) dan "selalu" (7), tanggapan diberikan pada skala Likert tujuh poin. Kuesioner Kepemimpinan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5x*, yang dibuat oleh Bass dan Avolio (2004), terdiri dari 20 poin, digunakan untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan transformasional. Dengan koefisien alpha di atas 0,80 dan tingkat konsistensi internal yang tinggi, validitas MLQ dikonfirmasi. *Knowledge Management Scan*, yang dikembangkan oleh Van Den Hoof pada tahun 2004, digunakan untuk mengukur variabel pemerataan pengetahuan. Jumlah poinnya adalah 10 poin.

Untuk uji hipotesis, penelitian memakai uji analisis regresi untuk mengeksplorasi hubungan variabel-variabel, dengan hasil signifikan menunjukkan kemampuan variabel independen memprediksi variabel dependen. Uji linearitas digunakan untuk menilai sifat linier hubungan antara kepemimpinan transformasional, *innovative work behavior (IWB)*, *knowledge sharing*. Uji *Sobel Process* digunakan untuk mengevaluasi hipotesis dan peran mediator, dengan hasil signifikan menunjukkan peran mediator yang signifikan. Metode *Path Analysis* digunakan untuk menyelidiki dampak langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel, memungkinkan penilaian dampak bersamaan dan identifikasi dampak sebagian dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Hasil

Analisis hasil menunjukkan adanya variasi yang signifikan dalam tingkat *Innovative Work Behavior (IWB)* berdasarkan beberapa faktor demografis. Tidak terdapat perbedaan signifikan dalam rata-rata IWB antara dua kelompok usia (17-39 tahun). Meski begitu, terdapat perbedaan yang signifikan antara individu yang tinggal di Jawa dan di luar Jawa, menunjukkan bahwa lokasi tempat tinggal dapat memengaruhi tingkat IWB, dengan rata-rata IWB lebih tinggi pada individu di luar Jawa. Latar belakang studi (eksakta atau non-eksakta) tidak memiliki dampak signifikan pada tingkat IWB. Dalam konteks jabatan, tidak tampak adanya perbedaan signifikan berdasarkan pada nilai mean yang dilaporkan. Poin menariknya, terdapat perbedaan signifikan dalam rata-rata IWB antara individu yang memiliki pengalaman magang dan yang tidak, menunjukkan bahwa partisipasi dalam magang dapat berpotensi memberikan pengaruh positif pada tingkat *Innovative Work Behavior (IWB)*.

Tabel 1

Demografis	Kategori	Mean	p	Status
Usia	(17-23)	49,0270	0,859	Tidak Sig
	(24-39)	49,400		
Tempat Menetap	(Jawa)	47,2807	0,03	Sig
	(Luar Jawa)	51,3830		
Akreditasi	(Unggul)	49,1379	0,994	Tidak Sig
	(Baik Sekali)	49,1176		
Bidang studi	(Eksakta)	48,500	0,726	Tidak Sig
	(Non-Eksakta)	49,297		
Jabatan	(Staff)	48,3125	0,460	Tidak Sig
	(Supervisor)	51,2727		
	(Manajer)	52,6000		
	(Direktur)	51,6667		
Pengalaman Magang	(Pernah)	51,0455	0,001	Sig
	(Tidak Pernah)	38,6250		

Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan keandalan tinggi untuk *Innovative Work Behavior Scale*, dengan nilai reliabilitas sebesar 0,959 dan rentang CITC 0,788 - 0,868. Ini menegaskan bahwa evaluasi *innovative work behavior* di tempat kerja, termasuk *Idea Generation*, *Idea Promotion*, dan *Idea Realization*, dapat diandalkan dan konsisten.

Alat ukur *MLQ 5X* juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi, dengan *alpha cronbach* sebesar 0,925. Semua variabel terkait *Transformational Leadership*, seperti *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*, menunjukkan reliabilitas yang cukup baik.

Begitu juga dengan alat ukur *Knowledge Management Scan*, yang mendapatkan reliabilitas 0,874 dengan rentang CITC 0,414 - 0,700. Evaluasi *Knowledge Sharing*, termasuk *Knowledge Donating* dan *Knowledge Collecting*, menunjukkan keandalan yang konsisten.

Hasil ini menegaskan bahwa alat ukur ini dapat diandalkan dalam mengukur variabel *Innovative Work Behavior (IWB)*, *Transformational Leadership*, dan *Knowledge Sharing* dalam konteks penelitian. Tingkat reliabilitas yang tinggi pada semua variabel mengindikasikan bahwa pengukuran ini dapat dipercaya dan memberikan hasil yang konsisten dalam menilai variabel di lingkungan kerja.

Uji Normalitas

Katz (2006) menyatakan bahwa ketika jumlah sampel melebihi 100 partisipan, data cenderung memiliki distribusi yang mendekati normal. Dengan jumlah partisipan penelitian ini sebanyak 104, dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini mungkin memiliki distribusi yang mendekati normal.

Tabel 2

No.	Variabel	F	Sig Status
1.	<i>Transformational Leadership (IV)- Innovative Work Behavior (DV)</i>	95,760	0,001 Linear
2.	<i>Transformational Leadership (IV) - Knowledge Sharing (MeV)</i>	125,509	0,001 Linear
3.	<i>Innovative Work Behavior (DV) - Knowledge Sharing (MeV)</i>	162,147	0,001 Linear

Uji Linieritas

Uji linearitas yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel linear. Ada korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif (p-value 0,000). Di sisi lain, ada korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan pembagian pengetahuan (p-value 0,000).

Uji Hipotesis

Analisis hipotesis mediator menggunakan uji regresi, PROCESS, dan Sobel dapat ditemukan pada Tabel 3. Sementara jalur a menunjukkan hubungan antara pemerolehan pengetahuan dan gaya kepemimpinan transformasional, jalur b menunjukkan hubungan yang signifikan dengan $p=0,001$ ($p<0,05$), dan jalur c menunjukkan hubungan yang signifikan dengan $p=0,001$ ($p<0,05$).

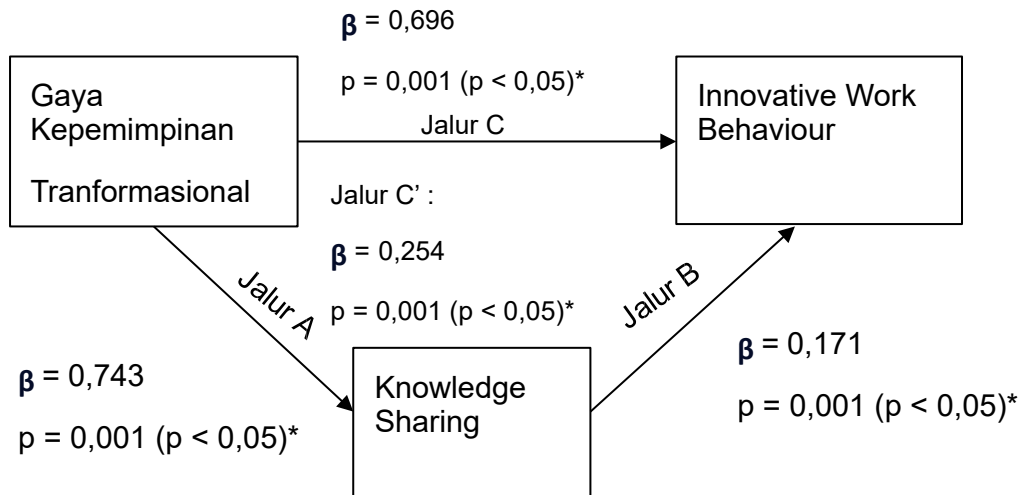
Tabel 3

Variabel	R ²	Unstandardized Standardized		SD Error	t	Sig	p
		Beta (B)	Beta (β)				
TL-KS (Jalur a)	0,552	0,401	0,743	0,036	11,203	0,001	< 0,05
KS-IWB.TL (Jalur b)	0,465	1,148	0,171	0,595	6,696	0,001	< 0,05
TL-IWB.KS (Jalur c')	0,176	0,265	0,254	0,093	2,861	0,001	< 0,05
TL-IWB (Jalur c)	0,484	0,726	0,696	0,074	9,786	0,001	< 0,05

Tabel 4

Variabel	Value	SD Error	t/z	Sig	p
Gaya kepemimpinan transformasional - <i>Innovative work behavior. Knowledge sharing</i>	0,265	Direct 0,092	2,261	0,001	< 0,05
Gaya kepemimpinan transformasional - <i>Knowledge sharing - Innovative work behavior</i>	0,460	Indirect 0,804	5,731 (z)	0,001	< 0,05

Suatu variabel dapat dianggap berfungsi sebagai mediator apabila jalur a, b, dan c



Indirect Effect= 0,460 ; z =5,731 ; p=0,001 (p<0,05)

menunjukkan signifikansi, sementara jalur c' tidak signifikan (Hayes, 2019). Jalur b memiliki signifikansi dalam hasil uji hipotesis, yang menunjukkan bahwa pertukaran pengetahuan berfungsi sebagai penghubung antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif (IWB). Temuan ini diperkuat oleh uji Sobel yang menunjukkan signifikansi pada hubungan langsung dengan nilai $p=0,001$ ($p<0,05$). Secara keseluruhan, hasilnya adalah bahwa *knowledge sharing* memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kerja inovatif di perusahaan *retail & FMCG*. Ini sebagian disebabkan oleh signifikansi pengaruh pertukaran pengetahuan terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan *innovative work behavior (IWB)* ($p=0,001$), dan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap dan *innovative work behavior (IWB)* juga menunjukkan signifikansi sebesar 0,001.

Diskusi

Menurut hasil analisis regresi, kepemimpinan transformasional (TL) berdampak positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (IWB) melalui pertukaran pengetahuan (KS) pada jalur c. Sekitar 17,6% variasi dalam IWB dapat dijelaskan oleh TL melalui KS. Dengan setiap peningkatan satu satuan dalam TL, terdapat kontribusi sebesar 26,5% dalam peningkatan *innovative work behavior (IWB)* melalui KS. Selanjutnya, 25,4% menunjukkan kontribusi relatif TL terhadap IWB melalui KS. Hasil ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional, semakin besar kontribusinya terhadap peningkatan IWB melalui mekanisme KS, sejalan dengan penelitian Aydın & Erkılıç (2020). Dampak positif TL tidak hanya terbatas pada IWB, melibatkan juga praktik *knowledge sharing* seperti *knowledge collecting* dan *knowledge donating*.

Dalam analisis jalur a, kepemimpinan transformasional (TL) memberikan kontribusi sebesar 55,2% terhadap variasi dalam *knowledge sharing* (KS), menunjukkan dampak yang signifikan pada proses berbagi pengetahuan. Setiap peningkatan satu satuan dalam kepemimpinan transformasional berkorelasi dengan peningkatan sekitar 40,1% satuan dalam KS, dan kontribusi relatif kepemimpinan transformasional terhadap KS mencapai 74,3%.

Sementara pada jalur b, hubungan antara KS dan *innovative work behavior* (IWB) menjelaskan sekitar 46,5% variasi dalam IWB, menunjukkan bahwa KS memiliki kontribusi yang relatif lebih kecil dalam menjelaskan variasi dalam IWB. Faktor-faktor seperti perbedaan individual, motivasi intrinsik, karakteristik pekerjaan, dan konteks pekerjaan juga memiliki peran krusial dalam membentuk perilaku inovatif karyawan. Keseluruhan, pemahaman ini dapat membantu organisasi merancang strategi komprehensif untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi di lingkungan kerja, termasuk dukungan untuk kreativitas, iklim organisasi, dan kepemimpinan transformasional.

Jalur terakhir, yaitu jalur c, menggambarkan hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional (TL) dan *innovative work behavior* (IWB), dengan R^2 sebesar 0,484, *Unstandardized Beta* (B) sebesar 0,726, dan *Standardized Beta* (β) sebesar 0,696. Hasil temuan ini menyoroti relevansi yang signifikan dari kepemimpinan transformasional (TL) dan praktik *knowledge sharing* (KS) dalam merangsang IWB di kalangan karyawan. Konsep IWB, yang melibatkan upaya kreatif dalam menciptakan, mengubah, dan menerapkan ide inovatif di lingkungan kerja, terkait erat dengan teori kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional, sebagaimana dijelaskan oleh Bass (1990), mampu memotivasi dan menginspirasi pengikutnya melalui visi yang jelas dan perhatian individual. Dalam konteks IWB, hal ini mencakup kemampuan individu untuk *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea implementation* (Janssen, 2000).

Temuan penelitian sebelumnya, seperti yang disajikan oleh Khasanah et al. (2019), menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan peningkatan perilaku inovatif di lingkungan kerja karyawan. Begitu pula, hasil penelitian Phung et al. (2019) menyoroti beberapa hubungan antar variabel, termasuk hubungan positif antara norma subjektif, kepercayaan, dan efikasi diri pengetahuan dengan *knowledge sharing* (KS), serta hubungan positif antara *knowledge sharing* (KS) dan *innovative work behavior* (IWB). Temuan ini menunjukkan bahwa variabel lain dapat mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan IWB. Sementara itu, penelitian Setyowati & Etikariena (2019) menemukan bahwa interaksi antara Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Pemecahan Masalah Asosiatif terhadap Perilaku Kerja Inovatif tidak signifikan, menunjukkan bahwa peran Gaya Pemecahan Masalah Asosiatif tidak memengaruhi hubungan antara *innovative work behavior* (IWB) dan Kepemimpinan Transformasional.

Hasil analisis tambahan menunjukkan bahwa, berdasarkan berbagai variabel demografis, ada variasi yang signifikan dalam tingkat sikap *innovative work behavior* (IWB). Nilai rata-rata IWB berdasarkan usia, akreditasi institusi, bidang studi, dan jabatan tidak berbeda. Namun, faktor tempat tinggal memiliki pengaruh yang signifikan. Pengalaman magang juga memiliki pengaruh; orang yang pernah melakukan magang menunjukkan *innovative work behavior* (IWB) yang lebih tinggi dibandingkan dengan orang yang tinggal di Jawa.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan korelasi positif antara gaya kepemimpinan transformasional (TL) dan *innovative work behavior* (IWB) melalui mediator *knowledge sharing* (KS). Sekitar 17,6% variasi dalam IWB dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional melalui *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* berperan sebagai mediator signifikan dengan hubungan mediasi parsial pada jalur c' (gaya kepemimpinan transformasional - IWB). Uji hipotesis mendukung temuan bahwa kepemimpinan transformasional mendukung praktik *knowledge sharing* dan IWB di tempat kerja. Faktor demografis seperti tempat tinggal dan pengalaman magang tidak memengaruhi tingkat IWB.

Meskipun demikian, perbedaan dalam motivasi dan kreativitas individu yang terkait dengan pengalaman magang dan tempat tinggal dapat memengaruhi IWB. Temuan ini membuka peluang untuk penelitian selanjutnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi IWB dan *knowledge sharing* serta dampaknya pada kinerja organisasi, dengan harapan memberikan wawasan bagi perusahaan dalam mengembangkan budaya inovatif.

Daftar Referensi

- Abbas, W., Amin, H., Mahrukh, A., & Khalil, H. (2022). Probing the Nexus Between Innovative Work Behavior and Religious Belief: One Belt and One Road Perspective. *Kashmir Economic Review*
- Achmad Sani Supriyanti dan Vivin Maharani. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson, N., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
- Aydın, Ekrem & Erkiş, Eren. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: The mediating role of knowledge sharing. 2. 106-117.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas* (4th Ed.). Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership: Second edition*. *Transformational Leadership: Second Edition*, 1–282. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Binder, D. A. (1982), "Non-Parametric Bayesian Models for Samples From Finite Populations," *Journal of the Royal Statistical Society, Ser. B*, 44, 388–393.
- Brealistiti, R. (2021). Penerapan Standar Gri Sebagai Panduan Penyusunan Laporan Keberlanjutan Tahun 2020 Perusahaan Sektor Barang Konsumen Primer Dan Non-Primer Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ekobisman*, 6(1), 138–156.
- Chang, J. C., Lee, C. Y., Wei, P. Y., & Huang, W. C. (2018). How do employees inspire innovative work behavior? transformational leadership and work motivation perspectives. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 2017-Decem:1797–1801. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2017.8290201>.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E., & Kang, S. W. (2016). How Transformational Leadership Facilitates Innovative Behavior of Korean Workers Examining Mediating and Moderating Processes. *Personnel Review*, 45(3), 459–479. doi:10.1108/PR03-2014-0058
- Coaley, K. (2010). *An Introduction to Psychological Assessment and Psychometrics*. London: Sage.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Garvin, David A. "How Google Sold Its Engineers on Management." R1312D. *Harvard Business Review* 91, no. 12 (December 2013): 74–82.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of Individual Level Innovation at Work: A Meta -Analysis. *Jpurnal of Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, Vol. 5 No. 1. doi:DOI: 10.1037/a0018556
- Hayes, A. F. (2019). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (D. A. Kenny & T. D. Little (eds.)). The Guilford Press. <https://doi.org/10.7312/lieid18789-006>
- Humphreys, J. H. (2002). Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing. *Journal of Services Marketing*, 16(6), 487– 502. <https://doi.org/10.1108/08876040210443373>.
- Ilhamzen. 2013. *Statistika Parametrik Part 5 Uji ANOVA Satu Arah (One-Way ANOVA) Menggunakan Program SPSS, Free Learning*, (Online), <http://freelearningji.wordpress.com>, diakses 24 Maret 2014.
- James MacGregor Burns. (1978). *Leadership*. Harper & Row Publishers.
- Joris, V. der V. (2016). Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 660–682.
- Kania, D., Senen, S. H., & Masharyono, M. (2018). Analisis Gambaran Kepemimpinan Transformasional, Work Engagement Dan Perilaku Kerja Inovatif Karyawan. *Journal of Business Management Education (JBME)*, 3(3), 79–88. <https://doi.org/10.17509/jbme.v3i3.14311>.
- Katz, M. H. (2006). *Multivariable analysis: a practical guide for clinicians 2nd Editions*. Cambridge university press.
- Khan, A. M., Jantan, A. H. Bin, Salleh, L. B. M., Dato’Mansor, Z., Islam, M. A., & Hosen, S. (2019). The impact of transformational leadership effects on innovative work behavior by the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8(December), 925–938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>.
- Kurniawan, A. W., & Puspitaningtyas, Z. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Pandiva Buku
- Kurniawan, D. T., Chaqiqi, M. M., Maria, L. E., Sanusi, A., & Alam, R. S. (2021). Pengaruh Organizational Justice Dan Entrepreneurial Leadership Terhadap Innovative Work Behavior Pada Pegawai Pemerintah. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika (JBMI)*, 18(II), 127–140. <https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i2.18147>.
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees’ innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Ma’sum, T. (2019). Persinggungan Kepemimpinan Transformational Dengan Kepemimpinan Visioner Dan Situasional. *Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 1–23.
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Contemporary Management Research*, 4(1), 3–14
- Muhidin, S. A. & Abdurahman, M. (2017). Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur dalam Penelitian : Dilengkapi Aplikasi Program SPSS. Bandung : Pustaka Setia.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson.
- Imran, R., & Haque, M. A. (2011). Mediating effect of organizational climate between transformasional leadership and innovative work behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 26(2), 183-189.

- Octavia, A., & Ratnaningsih, I. Z. (2017). Dengan Perilaku Inovatif Karyawan Non Proses (Supporting) PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk Plant Palimanan. *Jurnal Empati*, 6(1), 40–44.
- Ong, J. O., Sutawijaya, A. H., & Saluy, A. B. (2020). Strategi Inovasi Model Bisnis Ritel Modern Di Era Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 6(02), 201–210. <https://www.cnbcindonesia.com>
- Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I., & Chandran, D. (2019). How knowledge sharing leads to innovative work behaviour: A moderating role of transformational leadership. *Journal of Systems and Information Technology*, 21(3), 277–303. <https://doi.org/10.1108/JSIT-11-2018-0148>
- Sambung, R. (2020). Pelatihan dan Kepemimpinan Visioner dalam meningkatkan Kreativitas Pegawai di Kalimantan Tengah. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 169. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2020.v14.i02.p04>.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seltzer, J., and Bass, B.M. 1990. Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16 (4): 693-703.
- Setiasih & Setianingrum, I. (2018). *Statistik Psikologi : Solusi Masalah Psikologi dengan Statistik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Setyowati, S., & Etikariena, A. (2019). Peran Gaya Pemecahan Masalah dalam Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Diversita*, 5(2), 115–125. <https://doi.org/10.31289/diversita.v5i2.2857>
- Stanescu, D. F., Zbucnea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*, December 2020. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Penerbit ALFABETA.
- Supardi, S. (1993). Populasi dan Sampel Penelitian. *Unisia*, 13(17), 100–108. <https://doi.org/10.20885/unisia.vol13.iss17.art13>
- Supardi. (2013). *Aplikasi Statistika dalam penelitian konsep statistika yang lebih komprehensif*. Jakarta: Change Publication.
- Supriyanto Achmad S & Maharani, Vivin. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia* (cet. Ke-2). Malang: UIN-MALIKI Press.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Pawar, B.S., and Easman, K.K. 1997. The Nature and Implication of Contextual Influences on Transactional Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22 (1): 80-109.
- Putri, N. M. D., Ma'ruf, A., & Sutinah, S. (2020). Pengaruh Leader-Member Exchange dan Psychological Empowerment terhadap Innovative Work Behavior: Review Sistematis. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 9(1), 156. <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v9i1.24741>.
- Rangkuti, A. A., dan Wahyuni, Lussy Dwiutami. (2017). *Modul Analisis Data Penelitian Kuantitatif Berbasis Classical Test Theory Dan Item Response Theory (RASCH Model)*. Jakarta: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.
- Midkiff, M. F., Lindsey, C. R., & Meadows, E. A. (2018). The role of coping self-efficacy in emotion regulation and frequency of NSSI in young adult college students. *Cogent Psychology*, 5(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/23311908.2018.1520437>

- Van Den Hooff, B., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130.
<https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social behavior*, 5(4), 1-21.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.