

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH
*KNOWLEDGE SHARING DAN INNOVATIVE WORK
BEHAVIOUR*
(Studi Pada PT. Magnum Attack Indonesia Malang)**

SKRIPSI



Oleh

ROIKHANATUL MISKIYAH
NIM : 220501110184

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG
2026**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH
*KNOWLEDGE SHARING DAN INNOVATIVE WORK
BEHAVIOUR*
(Studi Pada PT. Magnum Attack Indonesia Malang)**

Diusulkan untuk Penelitian Skripsi pada Fakultas
Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN)
Maulana Malik Ibrahim Malang

SKRIPSI



Oleh

ROIKHANATUL MISKIYAH

NIM : 220501110184

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG
2026**

LEMBAR PERSETUJUAN
PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH
***KNOWLEDGE SHARING* DAN**
INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR
(Studi Pada PT. Magnum Attack Indonesia Malang)

SKRIPSI

Oleh

Roikhanatul Miskiyah

NIM : 220501110184

Telah Disetujui Pada Tanggal 12 Februari 2026

Dosen Pembimbing,



Dr. Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

LEMBAR PENGESAHAN
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH *KNOWLEDGE SHARING*
DAN *INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR*
(Studi Pada PT. Magnum Attack Indonesia Malang)

SKRIPSI

Oleh
ROIKHANATUL MISKIYAH
NIM : 220501110184

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 26 Februari 2026

Susunan Dewan Penguji:

- 1 Ketua Penguji
Ikhsan Maksum, M.Sc
NIP. 199312192019031012
- 2 Anggota Penguji
Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M
NIP. 19750426201608012042
- 3 Sekretaris Penguji
Dr. Setiani, M.M
NIP. 199009182018012002

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Dr. Setiani, M.M
NIP. 199009182018012002

LEMBAR PERNYATAAN

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Roikhanatul Miskiyah

Nim : 220501110184

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh *Knowledge Sharing* Dan *Innovative Work Behaviour* (Studi Pada PT. Magnum Attack Indonesia Malang)

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada "klaim" dari pihak lain bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, Februari 2026

Hormat Saya,



Roikhanatul Miskiyah

HALAMAN MOTTO

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(Q.S Al-Baqarah:286)

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan”

(Q.S Al-Insyirah:6)

“Tidak Perlu Menjadi Yang Terbaik, Cukup Berikan Hasil Yang Terbaik”

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh *Knowledge Sharing* Dan *Innovative Work Behaviour* (Studi Pada PT. Magnum Attack Indonesia Malang)”**.

Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita, Nabi Muhammad SAW yang telah membawa risalah Islam sebagai pedoman hidup serta membimbing kita dari kegelapan menuju cahaya kebenaran.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak dapat terlaksana dengan baik tanpa dukungan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tulus dan mendalam kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.El. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Dr. Setiani, M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sekaligus dosen pembimbing akademik penulis, yang dengan penuh kesabaran dan ketulusan telah meluangkan waktu, tenaga, serta pikiran untuk membimbing, mengarahkan, dan memberikan motivasi kepada penulis. Segala arahan, nasihat, dan ilmu yang diberikan menjadi bekal berharga sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan sebaik-baiknya.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi khususnya Program Studi Manajemen yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan berharga sepanjang masa perkuliahan.
5. Kedua orang tua penulis, Bapak Nur Kholis dan Ibu Rina Masruroh, yang senantiasa memberikan doa, dukungan, serta pengorbanan tanpa henti. Perhatian dan dukungan moral maupun finansial yang diberikan menjadi

kekuatan terbesar bagi penulis. Setiap pencapaian yang diraih, termasuk terselesaikannya skripsi ini, merupakan bagian dari doa dan restu yang selalu menyertai. Terima kasih atas segala cinta dan pengorbanan yang telah diberikan.

6. Kakak penulis, Mohammad Misbahul Basith, yang senantiasa menjadi bagian penting dalam perjalanan hidup penulis. Kehadirannya telah mengajarkan banyak hal tentang arti kehidupan dan makna saling menyayangi. Dukungan yang diberikan menjadi motivasi tersendiri bagi penulis hingga proses ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Keluarga besar penulis Iek Ifur, Iek Widya, Iek Son, Iek Dina, dan Pakpo Polo yang senantiasa menjadi orang tua kedua bagi penulis. Terima kasih atas doa, perhatian, dan dukungan yang selalu diberikan, sehingga penulis memiliki semangat dan kekuatan dalam menyelesaikan studi ini.
8. Saudara sepupu penulis adik Isa dan Bela, yang selalu sigap membantu penulis ketika menghadapi kesulitan di perantauan. Terima kasih atas segala perhatian, dukungan, dan kebersamaan yang diberikan, serta atas cerita-cerita yang selalu menghibur dan kesediaan mereka menjadi pendengar setia dalam setiap keluh kesah penulis.
9. Sahabat terbaik penulis, Ira, Nata, Alifah, Nabila, dan Syafiq, yang menjadi anugerah dalam perjalanan perkuliahan. Mereka bukan sekadar teman, melainkan sahabat yang selalu memberikan dukungan, kebersamaan, serta semangat dalam menghadapi berbagai tantangan, baik akademik maupun personal. Terima kasih atas setiap kenangan dan pelajaran hidup yang telah dilalui bersama. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kebahagiaan dan kesuksesan dalam setiap langkah kehidupan mereka.
10. Teman-teman Manajemen angkatan 2022 yang telah menjadi bagian dari perjalanan akademik penulis. Kebersamaan, dukungan, serta pengalaman yang dilalui bersama menjadi kenangan berharga selama masa perkuliahan.
11. Seluruh pihak yang telah membantu dan mendukung penulis dalam proses penyusunan penelitian ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Semoga setiap kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan yang berlipat dari Allah Ta'ala.

Dengan penuh kerendahan hati, penulis menyadari bahwa karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis dengan terbuka menerima kritik dan saran yang membangun sebagai bahan perbaikan di masa yang akan datang. Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca serta menjadi kontribusi sederhana dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Akhir kata, semoga segala upaya dan jerih payah yang telah dicurahkan dalam proses penyusunan ini bernilai kebaikan dan memperoleh keberkahan dari Allah SWT.

Malang, Februari 2026

Penulis,

Roikhanatul Miskiyah

DAFTAR ISI

COVER	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
ABSTRAK	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Kajian Empiris	10
2.2 Kajian Teori	20
2.2.1. Kepemimpinan Transformasional.....	20
2.2.1.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	20
2.2.1.2. Ciri – Ciri Kepemimpinan Transformasional	21
2.2.1.3. Indikator Kepemimpinan transformasional	22
2.2.1.4. Kepemimpinan Transformasional Dalam Islam	23
2.2.2. Kinerja Karyawan	25
2.2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	25
2.2.2.2 Faktor – Faktor Kinerja Karyawan	26
2.2.2.3 Indikator Kinerja Karyawan	27
2.2.2.4 Kinerja Dalam Perspektif Islam.....	28
2.2.3. Knowledge Sharing	29
2.2.3.1 Pengertian <i>Knowledge Sharing</i>	29
2.2.3.2 Faktor – Faktor <i>Knowledge Sharing</i>	31
2.2.3.3 Indikator <i>Knowledge Sharing</i>	32
2.2.3.4 <i>Knowledge Sharing</i> Dalam Islam	32
2.2.4. Innovative Work Behaviour	34
2.2.4.1 Pengertian <i>Innovative Work Behaviour</i>	34
2.2.4.2 Faktor – Faktor <i>Innovative Work Behaviour</i>	35

2.2.4.3	Indikator <i>Innovative Work Behaviour</i>	36
2.2.4.4	<i>Innovative Work Behaviour</i> Dalam Islam.....	38
2.3	Pengaruh Antar Variabel	39
2.4	Hipotesis Penelitian.....	44
2.5	Model Hipotesis	44
BAB III METODE PENELITIAN.....		45
3.1	Jenis Penelitian.....	45
3.2	Lokasi Penelitian.....	45
3.3	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	45
3.4	Definisi Operasional Variabel.....	46
3.5	Skala Pengukuran.....	51
3.6	Pengumpulan Data	52
3.7	Teknik Analisis Data.....	53
BAB IV HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN		56
4.1	Gambaran Umum PT Magnum Attack Indonesia.....	56
4.2	Visi dan Misi PT Magnum Attack Indonesia.....	56
4.3	Deskripsi Responden.....	57
4.4	Distribusi Variabel Penelitian	59
4.5	Analisis Data	70
4.6	Pembahasan	83
BAB V PENUTUPAN.....		101
DAFTAR PUSTAKA		104
LAMPIRAN.....		110

DAFTAR TABEL

Tabel 2.4.1 Kajian Empiris	14
Tabel 2.4.2 Perbedaan Penelitian	17
Tabel 3.4.1 Definisi Operasional Variabel.....	47
Tabel 3.4.2 Skor Penilaian Menggunakan Skala Likert.....	52
Tabel 4.1 Karakteristik Jenis Kelamin Responden	57
Tabel 4.2 Karakteristik Usia Responden.....	57
Tabel 4.3 Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden	58
Tabel 4.4 Karakteristik Lama Bekerja Responden	59
Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Variabel (X)	60
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden Variabel (Z1)	62
Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden Variabel (Z2)	64
Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Responden Variabel (Y)	67
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Konvergen (<i>Loading Factor</i>)	70
Tabel 4.10 Hasil Nilai Average Variance Extracted (AVE)	73
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Diskriminan (<i>Fornell-Larcker Criterion</i>)	74
Tabel 4.12 Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	76
Tabel 4.13 Hasil <i>Uji R-Square</i> dan <i>R-Square Adjusted</i>	77
Tabel 4.14 Hasil <i>Uji F-Square</i>	78
Tabel 4.15 Hasil Uji Signifikansi Jalur (<i>Path Coefficient</i>)	80
Tabel 4.16 Hasil Uji Pengaruh Secara Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>).....	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Hipotesis	44
Gambar 4.1 Hasil Uji Validitas Konvergen (<i>Loading Factor</i>)	72

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN	110
LAMPIRAN 2. DATA KUESIONER PENELITIAN.....	113
LAMPIRAN 3. HASIL UJI PENELITIAN	117
LAMPIRAN 4. SURAT IZIN PENELITIAN SKRIPSI	121
LAMPIRAN 5. JURNAL BIMBINGAN	122
LAMPIRAN 6. BIODATA.....	123
LAMPIRAN 7. BEBAS PLAGIARISME	124

ABSTRAK

Miskiyah, R. 2026. SKRIPSI. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh *Knowledge Sharing* Dan *Innovative Work Behaviour* (Studi Pada PT. Magnum Attack Indonesia Malang)”.

Pembimbing: Dr. Setiani, M.M

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Knowledge Sharing, Innovative Work Behaviour.*

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour* sebagai variabel mediasi pada PT. Magnum Attack Indonesia Malang. Latar belakang penelitian didasarkan pada pentingnya peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya pada perusahaan industri garmen yang memiliki target produksi tinggi dan sistem kerja yang terstruktur. Studi ini juga mengeksplorasi peran *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour* sebagai mediator untuk memahami mekanisme yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional.

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 39 karyawan tetap PT. Magnum Attack Indonesia Malang dengan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4 untuk menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Knowledge Sharing* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Sebaliknya, *Innovative Work Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

ABSTRACT

Miskiyah, R. 2026. THESIS. “The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour (Study at PT. Magnum Attack Indonesia Malang).”

Advisor: Dr. Setiani, M.M.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Performance, Knowledge Sharing, Innovative Work Behaviour.

This study aims to analyze the effect of transformational leadership on employee performance, with *Knowledge Sharing* and *Innovative Work Behaviour* as mediating variables, at PT. Magnum Attack Indonesia Malang. The study is grounded in the importance of leadership in enhancing employee performance, particularly in garment manufacturing companies characterized by high production targets and structured work systems. It also examines the roles of *Knowledge Sharing* and *Innovative Work Behaviour* as mediating mechanisms in explaining how transformational leadership influences employee performance.

This research employed a quantitative approach using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). Data were collected through questionnaires distributed to 39 permanent employees of PT. Magnum Attack Indonesia Malang using a saturated sampling technique. Data analysis was conducted using SmartPLS 4 to assess validity, reliability, and both direct and indirect relationships among variables.

The results indicate that transformational leadership does not have a significant effect on employee performance. *Knowledge Sharing* also does not significantly affect employee performance and does not mediate the relationship between transformational leadership and employee performance. In contrast, *Innovative Work Behaviour* has a positive and significant effect on employee performance and is proven to mediate the relationship between transformational leadership and employee performance.

الملخص

مسكينة، ر. ٢٠٢٦. رسالة جامعية

تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين بوساطة تقاسم المعرفة والسلوك الابتكاري في العمل"

"(مالانغ -دراسة في شركة ماجنوم أتك إندونيسيا)

المشرفة: الدكتورة سيتيانى، ماجستير في الإدارة

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، أداء الموظفين، تقاسم المعرفة، السلوك الابتكاري في العم

يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين، مع تقاسم المعرفة والسلوك في **PT. Magnum Attack Indonesia** الابتكاري في العمل كمتغيرين وسيطين، وذلك في شركة مالانغ. ويستند هذا البحث إلى أهمية دور القيادة في تحسين أداء الموظفين، لا سيما في شركات صناعة الملابس التي تتميز بارتفاع أهداف الإنتاج ونظام عمل منظم. كما تستكشف هذه الدراسة دور تقاسم المعرفة والسلوك الابتكاري في العمل كآليتين وسيطين لفهم الكيفية التي يمكن من خلالها للقيادة التحويلية أن تسهم في تحسين أداء الموظفين.

القائم على أسلوب المربعات (**SEM**) استخدم البحث المنهج الكمي من خلال نموذج المعادلات الهيكلية **PT.** وتم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على 39 موظفًا دائمًا في شركة **(PLS)** الصغرى الجزئية في مالانغ باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وقد تم تحليل البيانات **Magnum Attack Indonesia** لاختبار الصدق والثبات، إضافة إلى العلاقات المباشرة وغير المباشرة **SmartPLS 4** باستخدام برنامج بين المتغيرات.

أظهرت نتائج البحث أن القيادة التحويلية لا تؤثر تأثيرًا معنويًا على أداء الموظفين. كما أن تقاسم المعرفة لا يؤثر تأثيرًا معنويًا على الأداء ولا يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين. في المقابل، أظهر السلوك الابتكاري في العمل تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا على أداء الموظفين، كما ثبت أنه يتوسط تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) memainkan peran krusial dalam keberhasilan bisnis dan efektivitas kepemimpinan. Kemampuan dan kualitas karyawan langsung berdampak pada produktivitas, inovasi, serta kemampuan perusahaan bersaing. Dalam lingkungan bisnis yang berubah cepat dan kompleks, pemimpin memegang peran strategis dalam mengarahkan dan mengembangkan potensi SDM agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya berfokus pada aspek perekrutan dan pelatihan, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kerja sama, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi karyawan. Kondisi tersebut penting untuk membentuk sumber daya manusia yang tangguh, kompetitif, dan siap menghadapi perubahan dinamis sehingga perusahaan dapat tumbuh secara terus menerus (Muktamar, 2024).

Pertumbuhan bisnis yang didukung oleh pengelolaan SDM merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan efektivitas kerja organisasi. Hal ini semakin diperkuat oleh peran kepemimpinan, yang menjadi elemen kunci dalam menentukan arah dan efektivitas organisasi. Kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu proses memengaruhi perilaku individu atau kelompok agar bersedia diarahkan menuju pencapaian tujuan bersama (Syahril, 2019). Seorang pemimpin berperan penting dalam membangun semangat kerja dan menggerakkan tim untuk bertindak secara sinergis sesuai dengan visi organisasi. Ketika kepemimpinan mampu menumbuhkan motivasi dan keterlibatan karyawan, maka proses manajerial akan berjalan lebih efektif dan terarah (Syahril, 2019).

Salah satu gaya kepemimpinan yang dinilai mampu menjawab tantangan organisasi modern adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini mampu menginspirasi, memotivasi, serta mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan berinovasi dalam menjalankan pekerjaannya (Nisrina & Raharja, 2024). Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh sejauh mana pemimpin

mampu menjalankan perannya secara inspiratif (Syahril, 2019). Kondisi ini menjadi semakin penting mengingat lingkungan bisnis saat ini berkembang sangat cepat dan menuntut kemampuan adaptasi organisasi yang tinggi (Prasetyo, 2024). Dalam situasi persaingan yang semakin ketat, perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan teknologi, tetapi juga perlu mendorong inovasi yang bersumber dari perilaku karyawan (Pandanningrum & Nugraheni, 2021).

Salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap *Innovative Work Behaviour* adalah berbagi pengetahuan atau *Knowledge Sharing*. *Knowledge Sharing* merupakan proses di mana karyawan saling bertukar informasi, pengalaman, dan ide-ide yang dapat menunjang kinerja serta inovasi di tempat kerja. Tanpa adanya budaya berbagi pengetahuan, organisasi akan kesulitan untuk berkembang dan memperbaharui diri secara berkelanjutan. Lebih lanjut, praktik *Knowledge Sharing* tidak hanya berdampak pada munculnya *Innovative Work Behaviour*, tetapi juga menjadi salah satu pendorong utama dalam peningkatan kinerja karyawan. Proses ini memungkinkan pertukaran ide dan solusi yang memperkaya kapasitas pengetahuan kolektif, sehingga mendorong efektivitas kerja dan penyelesaian tugas secara lebih produktif. *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behaviour*, yang pada akhirnya turut memperkuat kinerja individu dalam organisasi. Dengan demikian, penguatan budaya berbagi pengetahuan tidak hanya menciptakan iklim kerja yang kolaboratif dan inovatif, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam mencapai keunggulan kinerja yang berkelanjutan (Pandanningrum & Nugraheni, 2021).

Kinerja karyawan merupakan aspek penting yang mencerminkan sejauh mana individu tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar organisasi yang sudah ditentukan. Menurut Fathiyah et al., (2022) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang memiliki hubungan erat dengan tujuan dan strategi organisasi, kepuasan pelanggan, serta kontribusi terhadap efektivitas ekonomi perusahaan. Kinerja yang optimal menunjukkan profesionalisme dan komitmen karyawan dalam mendukung keberhasilan organisasi. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, motivasi kerja, dan *Innovative Work Behaviour* berperan besar dalam menentukan tingkat kinerja tersebut. Pemimpin yang menerapkan

gaya kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan semangat dan kreativitas karyawan untuk bekerja melebihi ekspektasi, sehingga berpengaruh positif terhadap produktivitas. Sebaliknya, jika motivasi dan perilaku inovatif karyawan rendah, maka kinerja yang dihasilkan juga cenderung menurun. Kondisi ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, kolaboratif, dan berorientasi hasil (Fathiyah et al., 2022).

Dalam konteks tersebut, inovasi tidak akan memiliki nilai apabila tidak memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dalam praktiknya, karyawan yang aktif berbagi pengetahuan dan terlibat dalam *Innovative Work Behaviour* umumnya menunjukkan performa yang lebih baik karena mereka mampu menemukan solusi baru, memperbaiki proses kerja, serta merespons tantangan dengan lebih cepat. Aktivitas *Knowledge Sharing* juga memperkuat kolaborasi dan mempercepat penyebaran informasi penting, sehingga karyawan memiliki kapasitas yang lebih besar untuk bekerja secara efektif. Ketika perilaku inovatif ini didukung oleh kepemimpinan transformasional yang memberi inspirasi, arahan, dan motivasi, maka tercipta lingkungan kerja yang mendorong produktivitas sekaligus adaptabilitas terhadap perubahan. Dengan demikian, kombinasi antara kepemimpinan transformasional, *Knowledge Sharing*, dan *Innovative Work Behaviour* menjadi faktor penting dalam membentuk kinerja karyawan yang unggul dan berkelanjutan (Fathiyah et al., 2022).

Kepemimpinan transformasional telah terbukti memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Azizi (2021) menunjukkan bahwa seluruh dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu karyawan. Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian oleh Nisrina dan Raharja (2024) yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi serta membangun kepercayaan memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui proses kerja inovatif yang lebih efektif. Namun demikian, studi oleh Fathiyah et al., (2022) juga mencatat bahwa dalam

konteks tertentu, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak selalu signifikan, khususnya jika penerapannya tidak optimal, misalnya ketika pegawai menunjukkan kurangnya semangat kerja dan kedisiplinan, yang mengakibatkan tidak tercapainya hasil kerja secara maksimal.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memperkuat hubungan antara *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour* (Pandanningrum & Nugraheni, 2021). Artinya, dalam organisasi yang dipimpin dengan gaya transformasional, kegiatan berbagi pengetahuan akan lebih efektif dalam menghasilkan inovasi. Pemimpin transformasional memberi ruang bagi karyawan untuk berekspresi, berbagi ide, dan berkontribusi terhadap perubahan (Nisrina & Raharja, 2024). Namun, dalam beberapa kondisi, *Knowledge Sharing* tidak selalu terjadi secara otomatis di dalam organisasi. Diperlukan dorongan dari pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terbukanya komunikasi antar karyawan. Pemimpin transformasional mampu membangun kepercayaan dan semangat kolaborasi, sehingga *Knowledge Sharing* menjadi bagian dari budaya organisasi (Widasti & Mursid, 2022).

Dukungan dari atasan juga memegang peran penting dalam mendorong munculnya *Innovative Work Behaviour*. (Nisrina & Raharja, 2024). Dukungan tersebut dapat berupa penghargaan terhadap ide-ide baru, pemberian kesempatan kepada karyawan untuk mencoba solusi kreatif, serta toleransi terhadap kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran (Widasti & Mursid, 2022). Melalui dukungan tersebut, karyawan akan merasa lebih aman dan termotivasi untuk mengemukakan gagasan baru. Pemimpin transformasional mampu menciptakan iklim kerja seperti ini melalui pendekatan yang visioner, inspiratif, dan penuh motivasi (Nisrina & Raharja, 2024).

Pada konteks yang lebih luas, urgensi penerapan *Innovative Work Behaviour* juga berkembang di sektor publik. Seperti yang dijelaskan oleh Widasti dan Mursid (2022), organisasi pemerintahan juga diharapkan mampu berinovasi dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat. Dengan kata lain, mendorong *Innovative Work Behaviour* dan berbagi pengetahuan bukan hanya menjadi kebutuhan di perusahaan berbasis teknologi atau startup, tetapi

juga di instansi pemerintahan dan organisasi nirlaba (Pandanningrum & Nugraheni, 2021).

Salah satu perusahaan di sektor manufaktur tekstil atau pakaian yang relevan untuk dikaji adalah PT Magnum Attack Indonesia, sebuah perusahaan garmen yang beroperasi di Malang sejak tahun 2011. Sebagai perusahaan yang bergerak di industri yang sangat kompetitif, PT Magnum Attack Indonesia menghadapi tantangan dalam menjaga kualitas produk, memenuhi jadwal pengiriman, serta meningkatkan efisiensi produksi. Secara umum, industri garmen dikenal memiliki target produksi yang tinggi serta pola pekerjaan yang bersifat rutin dan berulang setiap harinya. Kondisi tersebut tercermin dalam temuan Yudhistira et al., (2023) yang menunjukkan bahwa pekerja dituntut mencapai target produksi sekitar 40 unit per jam, sementara capaian aktual rata-rata hanya mencapai 33 unit per jam.

Target produksi yang tinggi tersebut berdampak pada meningkatnya beban kerja dan tekanan yang dirasakan oleh karyawan di industri garmen. Yudhistira et al., (2023) juga menemukan bahwa ketidaksesuaian antara target produksi dan capaian aktual membuat pekerjaan terasa lebih berat dan penuh tekanan. Selain itu, aktivitas kerja di bagian produksi banyak dilakukan secara berulang, terutama pada proses menjahit dan perakitan produk, sehingga pekerjaan cenderung bersifat monoton dan membutuhkan tingkat ketelitian yang tinggi. Kondisi ini menuntut karyawan untuk bekerja secara cepat, konsisten, dan berfokus dalam jangka waktu yang panjang.

Kondisi kerja dengan tekanan target tinggi dan tuntutan konsistensi tersebut menuntut adanya sistem kerja yang mampu membantu karyawan beradaptasi dan bekerja secara lebih efektif. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah mendorong terbentuknya budaya berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) dan *Innovative Work Behaviour* secara konsisten. Melalui *Knowledge Sharing*, karyawan dapat saling bertukar ide dan pengalaman untuk meningkatkan efisiensi, kreativitas, serta menemukan solusi terhadap permasalahan kerja. Dalam konteks ini, peran pemimpin menjadi sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka dan

kolaborasi antar karyawan, sehingga proses *Knowledge Sharing* dapat berlangsung efektif dan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja. (Magnum Attack Indonesia, 2018).

Hasil observasi dan wawancara dengan penanggung jawab bagian produksi menunjukkan bahwa meskipun karyawan PT Magnum Attack Indonesia umumnya mampu memenuhi target produksi, masih terdapat sejumlah kendala yang berpotensi memengaruhi keberlanjutan kinerja mereka. Dari sisi kepemimpinan, pimpinan telah memberikan arahan serta membuka ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide, namun mekanisme tersebut belum sepenuhnya mendorong terbentuknya perilaku berbagi pengetahuan dan inovasi secara merata di seluruh divisi. Praktik *Knowledge Sharing* cenderung muncul hanya pada kondisi tertentu, seperti saat menangani proyek besar yang membutuhkan koordinasi intensif, sementara di luar situasi tersebut pertukaran pengetahuan belum berlangsung secara optimal karena perbedaan tanggung jawab antar divisi dan belum adanya sistem berbagi informasi yang rutin. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya *Knowledge Sharing* belum terbentuk secara kuat. Selain itu, *Innovative Work Behaviour* memang mulai terlihat melalui kegiatan evaluasi rutin, namun tindak lanjut terhadap ide karyawan masih berjalan lambat, sehingga berpotensi menurunkan motivasi untuk terus berinovasi. Tekanan tambahan juga muncul dari permintaan pelanggan yang sering menuntut percepatan jadwal produksi, yang apabila tidak diimbangi dengan kepemimpinan yang mampu mendorong kolaborasi, inovasi, dan respons adaptif, dapat mengganggu stabilitas kinerja karyawan.

Fenomena ini menunjukkan bahwa efektivitas kinerja di PT Magnum Attack Indonesia masih sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dalam memperkuat budaya *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour* sebagai upaya untuk mempertahankan kinerja optimal di tengah persaingan industri yang semakin ketat. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama dengan mendorong terciptanya budaya *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour*. Pemahaman terhadap mekanisme ini

memungkinkan organisasi untuk merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan (Pandanningrum & Nugraheni, 2021).

Namun demikian, penelitian sebelumnya masih menunjukkan beberapa keterbatasan. Sebagian besar studi terdahulu hanya menguji salah satu mekanisme mediasi, seperti *Knowledge Sharing* saja atau *Innovative Work Behaviour* saja, sehingga belum menggambarkan jalur pengaruh kepemimpinan transformasional secara utuh. Selain itu, minim penelitian yang dilakukan pada industri garmen, padahal sektor ini memiliki karakteristik pekerjaan yang repetitif, target produksi tinggi, dan tekanan pelanggan yang dapat memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan dan inovasi karyawan. Berdasarkan hasil observasi awal di PT Magnum Attack Indonesia, ditemukan bahwa *Knowledge Sharing* belum merata antardivisi dan ide-ide karyawan belum selalu ditindaklanjuti dengan cepat. Fenomena tersebut belum banyak dikaji dalam penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) dengan menguji dua mediator secara simultan yaitu *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour* dalam konteks industri garmen, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Melihat pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam membangun lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif, maka penelitian ini perlu dilakukan untuk menguji secara empiris bagaimana gaya kepemimpinan tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour* sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, *Knowledge Sharing*, *Innovative Work Behaviour*, dan kinerja karyawan di lingkungan kerja modern yang menuntut adaptasi, kreativitas, dan inovasi berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *Knowledge Sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *Innovative Work Behaviour* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *Knowledge Sharing* memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan?
5. Apakah *Innovative Work Behaviour* memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *Innovative Work Behaviour* terhadap kinerja karyawan.
4. Menguji dan menganalisis peran mediasi *Knowledge Sharing* dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
5. Menguji dan menganalisis peran mediasi *Innovative Work Behaviour* dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademisi dan Peneliti
Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat literatur mengenai hubungan kepemimpinan transformasional, *Knowledge Sharing*, *Innovative Work Behaviour*, dan kinerja karyawan.
2. Bagi Manajemen Perusahaan
Hasil penelitian dapat menjadi dasar dalam merancang strategi kepemimpinan dan membangun budaya berbagi pengetahuan serta inovasi di lingkungan kerja.

3. Bagi Karyawan

Penelitian ini memberi wawasan mengenai pentingnya *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour* dalam meningkatkan performa kerja serta peluang pengembangan diri.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi metodologis maupun konseptual untuk pengembangan riset dengan konteks atau variabel yang berbeda.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris

Penelitian-penelitian sebelumnya dimanfaatkan sebagai acuan untuk membentuk gambaran awal dalam menyusun kerangka berpikir serta menjadi dasar perbandingan antara studi yang telah dilakukan dengan penelitian yang sedang dikembangkan saat ini. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan ilmiah dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori serta praktik di bidang manajemen sumber daya manusia. Adapun beberapa studi terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional terus berkembang seiring dengan meningkatnya perhatian terhadap peran pemimpin dalam membentuk budaya inovatif dan kinerja organisasi. Salah satu penelitian yang relevan dilakukan oleh Pandanningrum dan Nugraheni (2021) di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Jawa Tengah. Dalam studi tersebut, mereka mengeksplorasi hubungan antara *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour* dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Hasilnya menunjukkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi kerja, serta dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang memiliki kemampuan membangun komunikasi dua arah dan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif mampu memperkuat keinginan karyawan untuk berbagi pengetahuan, yang kemudian berdampak pada peningkatan inovasi.

Temuan serupa juga diperoleh oleh Azizi dan Ivantri (2021) dalam penelitian mereka di Lembaga Amil Zakat (LAZIS) Surakarta. Fokus penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu amil, yang diukur melalui empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Hasil analisis menunjukkan bahwa keempat dimensi tersebut berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja individu, baik dalam aspek tugas maupun kontribusi kontekstual. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong karyawan untuk memberikan performa optimal melalui motivasi, keteladanan, serta perhatian personal dari pemimpin.

Sementara itu, Widasti dan Mursid (2022) meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Innovative Work Behaviour* di Dinas Perhubungan Kabupaten Tegal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini berkontribusi signifikan terhadap munculnya ide-ide kreatif di lingkungan kerja. Selain itu, keterlibatan kerja terbukti menjadi variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku inovatif. Penelitian ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan dukungan individual pada pegawai akan menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi tumbuhnya inovasi.

Dalam studi lain, Fathiyah et al. (2022) mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan *Innovative Work Behaviour* sebagai variabel mediasi. Penelitian yang dilakukan di DPMPTSP Kabupaten Muaro Jambi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kreativitas dan inovasi pegawai. Gaya kepemimpinan yang visioner terbukti membangkitkan semangat kerja yang lebih progresif dan berdampak positif terhadap hasil kerja.

Penelitian oleh Nisrina dan Raharja (2024) pada perusahaan manufaktur juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam mendorong *Innovative Work Behaviour* melalui peran mediasi *Knowledge Sharing*. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung pertukaran pengetahuan dan pembelajaran kolektif cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan menghasilkan ide-ide baru. Dalam penelitian lanjutan yang dilakukan pada karyawan PT X, ditemukan bahwa *Knowledge Sharing* tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, tetapi juga menjadi penghubung penting antara gaya kepemimpinan tersebut dengan perilaku inovatif karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang mendukung

kolaborasi dan pembelajaran sangat penting dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan.

Menariknya, hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian Prasetyo et al. (2024) yang mengangkat kepemimpinan ambidextrous di lingkungan startup. Meskipun fokusnya pada niat berpindah kerja (*turnover intention*), penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menyeimbangkan eksplorasi ide dan efisiensi operasional dapat menciptakan kepuasan kerja serta komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan semacam ini secara prinsipil sejalan dengan pendekatan transformasional yang menekankan inovasi, pengembangan diri, serta penciptaan suasana kerja yang mendukung pertumbuhan bersama.

Namun demikian, tidak semua studi memberikan dukungan penuh terhadap efektivitas gaya kepemimpinan transformasional. Fischer et al. (2024) dalam kajiannya menyampaikan bahwa banyak penelitian terdahulu mengenai gaya kepemimpinan positif berisiko menciptakan ilusi kausalitas. Mereka menunjukkan bahwa banyak instrumen yang digunakan dalam mengukur kepemimpinan seperti *authentic leadership*, *ethical leadership*, atau *servant leadership* tidak sepenuhnya mengukur perilaku nyata, melainkan lebih condong pada persepsi dan penilaian subjektif bawahan terhadap pemimpin. Hal ini berarti, meskipun korelasi dengan hasil positif ditemukan, belum tentu kepemimpinan yang dinilai positif tersebut benar-benar menjadi penyebab meningkatnya kinerja atau inovasi. Studi ini mengingatkan pentingnya kehati-hatian dalam menyimpulkan hubungan kausal antara gaya kepemimpinan dan hasil organisasi, serta mendorong penggunaan indikator yang benar-benar merepresentasikan perilaku nyata, bukan sekadar persepsi.

Sebaliknya, Andriyani et al. (2024) mengangkat sisi lain dari gaya kepemimpinan dengan meneliti pengaruh mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z. Hasilnya menunjukkan bahwa pengawasan yang terlalu ketat dan kurangnya ruang untuk berkreasi dapat menurunkan motivasi serta produktivitas. Generasi muda lebih merespons positif gaya kepemimpinan yang memberikan kepercayaan, fleksibilitas, dan dukungan pengembangan diri dan karakteristik yang identik dengan kepemimpinan transformasional. Oleh karena

itu, hasil studi ini secara tidak langsung memperkuat argumen bahwa kepemimpinan transformasional lebih relevan diterapkan dalam konteks generasi kerja masa kini.

Tabel 2.4.1
Kajian Empiris

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Objek Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1	Pandanningrum & Nugraheni (2021) Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap <i>Innovative Work Behaviour</i> Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variable Moderasi (Studi Kasus Pada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Jawa Tengah).	Pegawai DPMPTSP Prov. Jawa Tengah	- <i>Knowledge Sharing</i> - <i>Innovative Work Behaviour</i> -Kepemimpinan Transformasional (moderator)	Kuantitatif, MRA (SPSS)	Penelitian menunjukkan bahwa <i>Knowledge Sharing</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Innovative Work Behaviour</i> . Selain itu, kepemimpinan transformasional memperkuat hubungan tersebut, artinya gaya kepemimpinan yang memberi inspirasi dapat memperbesar dampak positif berbagi pengetahuan terhadap inovasi kerja.
2	Azizi & Ivantri (2021) Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Individu Amil pada LAZIS di Surakarta	Amil/karyawan LAZIS Surakarta	-Kepemimpinan Transformasional (<i>idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized</i>)	Kuantitatif, Regresi Berganda	Seluruh dimensi kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu. Artinya, pemimpin yang memberikan inspirasi, keteladanan, dukungan intelektual, dan perhatian personal mampu meningkatkan kinerja pegawai baik dari segi pelaksanaan tugas maupun sikap loyal, peduli, dan menjaga nama baik organisasi.

			consideration) -Kinerja Individu		
3	Fathiyah, Andriani & Fitriaty (2022) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Innovative Work Behaviour</i> sebagai Variabel Mediasi.	Pegawai DPMPTSP Kab. Muaro Jambi	-Kepemimpinan Transformasional -Motivasi Kerja -Kinerja Karyawan - <i>Innovative Work Behaviour</i> (mediasi)	Kuantitatif, PLS	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui <i>Innovative Work Behaviour</i> sebagai mediator. Artinya, karyawan yang terinspirasi oleh pemimpin dan termotivasi cenderung menunjukkan perilaku inovatif yang berdampak pada peningkatan kinerja.
4	Nisrina & Raharja (2024) Pengaruh Kepemimpinan terhadap <i>Innovative Work Behaviour</i> dengan Berbagi Pengetahuan sebagai Variabel Mediasi.	Karyawan PT X (Industri Manufaktur)	-Kepemimpinan Transformasional - <i>Innovative Work Behaviour</i> - <i>Knowledge Sharing</i> (mediasi)	Kuantitatif, SEM-PLS	Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan <i>Innovative Work Behaviour</i> secara langsung dan juga melalui <i>Knowledge Sharing</i> . Pemimpin yang mampu membangun kepercayaan dan komunikasi terbuka mendorong karyawan saling berbagi pengetahuan, yang pada gilirannya memperkuat budaya inovasi.
5	Widasti & Mursid (2022) Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Innovative Work Behaviour</i> Pegawai dengan Work Engagement sebagai Variabel Mediasi.	Pegawai Dinas Perhubungan Kab. Tegal	-Pembelajaran Organisasi -Kepemimpinan Transformasional - <i>Innovative Work Behaviour</i> -Work Engagement (mediasi)	Kuantitatif, SEM-PLS	Ditemukan bahwa keterlibatan kerja (work engagement) menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara pembelajaran organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap <i>Innovative Work Behaviour</i> . Ini berarti bahwa semangat dan komitmen karyawan sangat berperan dalam mendorong inovasi di tempat kerja.
6	Andriyani, Y., Wulandari, J.,	Karyawan	-Kepemimpinan	Kuantitatif,	Gaya kepemimpinan mikromanajemen yang terlalu

	Saptiani, F., & Rifa'i, A. (2024) Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen dan Kinerja Karyawan Generasi Z	Gen Z di berbagai perusahaan	Mikromanajemen, -Kinerja Karyawan	Regresi Linier Sederhana	mengontrol terbukti menurunkan kinerja karyawan Gen Z. Generasi ini lebih menyukai kebebasan dan tanggung jawab dalam bekerja, sehingga pengawasan berlebihan justru menurunkan semangat dan produktivitas kerja mereka.
7	Afandi, Wicaksono & Satwika (2023) Peran Kepemimpinan Autentik dan Person-Job Fit terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z	Karyawan Gen Z di perusahaan manufaktur	-Kepemimpinan Autentik - <i>Person-Job Fit</i> - <i>Turnover Intention</i>	Kuantitatif, Regresi Berganda	Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik dan kesesuaian antara individu dan pekerjaannya mampu mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Person-job fit menjadi faktor yang paling dominan dalam menurunkan <i>turnover intention</i> .
8	Prasetyo, J. H., Triyadi, R. L., Karunia, R. L., Janiah, S., & Mazia, L. (2024) Ambidextrous Leadership Mitigating Turnover Intentions in Startup Employees Ambidextrous Leadership Mitigating Turnover Intentions in Startup Employees	Karyawan milenial di perusahaan startup	-Kepemimpinan Ambidextrous -Turnover Intention	Kuantitatif, SEM	Kepemimpinan ambidextrous yang menggabungkan fleksibilitas eksploratif dan efisiensi operasional terbukti menurunkan keinginan karyawan untuk berhenti. Gaya ini juga meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan emosional terhadap perusahaan.
9	Fischer, Dietz & Antonakis (2024) A Fatal Flaw: Positive Leadership Style Research Creates Causal Illusions	Kajian literatur internasional	-Evaluasi kritik terhadap berbagai gaya kepemimpinan positif	Studi Teoretis-Kritikal	Artikel ini menunjukkan bahwa banyak riset mengenai kepemimpinan positif (seperti autentik, etis, dan servant) rentan terhadap ilusi kausal karena pengukuran lebih didasarkan pada persepsi subjektif, bukan perilaku nyata. Hal ini menimbulkan bias dalam kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan tersebut menyebabkan hasil positif.

10	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh <i>Knowledge Sharing</i> Dan <i>Innovative Work Behaviour</i>	Karyawan di PT. Magnum Attack Indonesia, Malang	-Kepemimpinan Transformasional -Kinerja Karyawan - <i>Knowledge Sharing</i> -Innovative Work Behavior	Kuantitatif, Smart PLS	
----	--	---	--	------------------------	--

Sumber: Data oleh peneliti (2026)

Tabel 2.4.2
Perbedaan Penelitian

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian Ini
1	Pandanningrum & Nugraheni (2021)	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap <i>Innovative Work Behaviour</i> dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi	Penelitian tersebut menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi, sedangkan penelitian ini menjadikannya variabel independen dengan dua variabel mediasi, yaitu <i>Knowledge Sharing</i> dan <i>Innovative Work Behaviour</i> .
2	Azizi & Ivantri (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Individu Amil	Penelitian ini hanya meneliti pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, tanpa melibatkan variabel mediasi. Sedangkan penelitian saat ini menambahkan dua variabel mediasi untuk memperluas pemahaman mekanisme pengaruh kepemimpinan.
3	Fathiyah, Andriani & Fitriaty (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi	Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel mediasi (IWB), sedangkan penelitian saat ini

		Kerja terhadap Kinerja dengan Perilaku Inovatif sebagai Variabel Mediasi	menambahkan <i>Knowledge Sharing</i> sebagai mediasi tambahan.
4	Nisrina & Raharja (2024)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap <i>Innovative Work Behaviour</i> dengan <i>Knowledge Sharing</i> sebagai Variabel Mediasi	Studi ini hanya meneliti satu jalur mediasi, sedangkan penelitian ini menggabungkan dua jalur mediasi (<i>Knowledge Sharing</i> dan IWB) untuk memperkuat hubungan antar variabel.
5	Widasti & Mursid (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Innovative Work Behaviour</i> dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Mediasi	Fokus penelitian ini adalah pegawai sektor publik, sementara penelitian saat ini dilakukan pada sektor manufaktur garmen dengan karakteristik kerja dan tekanan produksi yang berbeda.
6	Andriyani, Y., Wulandari, J., Saptiani, F., & Rifa'i, A. (2024)	Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen dan Kinerja Karyawan Generasi Z	Penelitian ini menyoroti dampak negatif kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja generasi Z, sedangkan penelitian ini menitikberatkan pada kepemimpinan transformasional yang bersifat memberdayakan, memotivasi, dan mendorong inovasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.
7	Afandi, Wicaksono & Satwika (2023)	Peran Kepemimpinan Autentik dan Person-Job Fit terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z	Fokus penelitian tersebut adalah pada kepemimpinan autentik dan turnover intention, sedangkan penelitian ini berfokus pada kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, serta melibatkan dua variabel mediasi yaitu <i>Knowledge Sharing</i> dan <i>Innovative Work Behaviour</i> .
8	Prasetyo, J. H., Triyadi, R. L., Karunia, R. L., Janiah, S., & Mazia, L. (2024)	Kepemimpinan Ambidextrous dan Turnover Intention di Lingkungan Startup	Fokus penelitian ini adalah turnover intention, bukan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian ini meneliti kinerja karyawan sebagai variabel dependen utama.
9	Fischer, Dietz & Antonakis	A Fatal Flaw: Positive Leadership	Artikel ini bersifat konseptual dan kritis, menyoroti

	(2024)	Style Research Creates Causal Illusions	kelemahan metodologis dalam penelitian gaya kepemimpinan positif yang cenderung menimbulkan ilusi kausalitas. Sebaliknya, penelitian ini menggunakan pendekatan empiris kuantitatif berbasis data lapangan untuk membuktikan secara langsung hubungan antara kepemimpinan transformasional, <i>Knowledge Sharing</i> , <i>Innovative Work Behaviour</i> , dan kinerja karyawan.
--	--------	---	---

Sumber: Data oleh peneliti (2026)

2.2 Kajian Teori

2.2.1. Kepemimpinan Transformasional

2.2.1.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, meningkatkan motivasi, serta mendorong pemberdayaan karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi secara optimal (Bass dan Avolio, 1994). Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengarahkan karyawan untuk memprioritaskan kepentingan organisasi melalui penyampaian visi yang kuat, pemberian dorongan semangat, serta perhatian terhadap kebutuhan dan potensi individu. Sementara itu, Northouse (2021) menyoroti bahwa pendekatan kepemimpinan ini efektif karena berkontribusi pada peningkatan motivasi, penguatan komitmen, dan loyalitas karyawan, serta pengembangan kompetensi melalui proses pembinaan yang berkelanjutan. Pemimpin dengan karakteristik tersebut mampu membangkitkan antusiasme kerja dan mengubah cara karyawan memandang tantangan, sehingga mereka terdorong untuk menunjukkan pemikiran yang lebih inovatif dan bertindak secara proaktif dalam melaksanakan tugasnya.

Sejalan dengan pandangan Robbins, Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana pemimpin berupaya membangun komitmen dan kepercayaan pengikut melalui penyampaian visi organisasi yang jelas dan menginspirasi. Pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mengajak karyawan memahami makna serta tujuan strategis yang ingin dicapai organisasi, sekaligus mendorong mereka untuk berpikir lebih kritis dan kreatif dalam menghadapi berbagai tantangan. Pemimpin transformasional juga menunjukkan perhatian personal terhadap kebutuhan, aspirasi, dan perkembangan individu sehingga karyawan mampu meningkatkan kompetensi dan kesiapan dalam bekerja. Yukl (2019) juga menegaskan bahwa pemimpin transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kesadaran karyawan mengenai nilai dan arti penting pekerjaan yang mereka

lakukan. Dengan membantu karyawan memahami kontribusi strategis dari peran mereka, pemimpin mendorong bawahan untuk menomorsatukan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Pendekatan ini pada akhirnya membentuk komitmen bersama yang memperkuat hubungan kerja, meningkatkan motivasi intrinsik, serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, suportif, dan adaptif. Melalui proses tersebut, kepemimpinan transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga berkontribusi terhadap terbentuknya budaya kerja yang positif dan mendukung kinerja tinggi dalam organisasi.

Berdasarkan uraian para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta memberdayakan karyawan melalui penyampaian visi yang jelas, dorongan semangat, dan perhatian terhadap perkembangan individu. Pendekatan ini tidak hanya membangun komitmen dan loyalitas, tetapi juga meningkatkan kesadaran karyawan mengenai makna strategis dari pekerjaan yang mereka lakukan. Kepemimpinan transformasional pada akhirnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, suportif, dan adaptif, sekaligus mendorong munculnya pemikiran inovatif, motivasi intrinsik, serta budaya kerja positif yang berkontribusi pada pencapaian kinerja karyawan secara optimal.

2.2.1.2. Ciri – Ciri Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin transformasional memiliki ciri khas berupa kemampuan menghadapi serta mengelola hambatan dan tantangan organisasi melalui pendekatan yang inklusif dan memberdayakan. Robbins (2016) menjelaskan bahwa salah satu karakter utama pemimpin transformasional adalah kemampuannya menanamkan inspirasi kepada karyawan. Pemimpin mampu membangkitkan semangat dan komitmen kerja dengan menyampaikan visi organisasi yang jelas dan bermakna, sehingga karyawan terdorong untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mengajak bawahan

terlibat aktif dalam proses pencapaian tujuan bersama. Pendekatan tersebut menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif yang membuat karyawan terdorong untuk berkontribusi secara optimal bagi kemajuan organisasi.

Selain itu, Robbins (2016) juga menekankan bahwa pemimpin transformasional memiliki kepekaan interpersonal yang tinggi. Mereka mampu memberikan perhatian secara personal kepada setiap karyawan, memahami kebutuhan dan potensi masing-masing individu, serta menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap perkembangan bawahannya. Pemimpin transformasional juga memiliki kemampuan untuk membimbing karyawan dalam memandang persoalan dari sudut pandang yang berbeda. Ketika menghadapi permasalahan lama, pemimpin ini tidak mendorong pendekatan yang kaku atau konvensional, melainkan justru mengarahkan bawahan untuk mengevaluasi ulang dan mencari solusi melalui cara-cara yang lebih kreatif dan inovatif.

Dengan demikian, ciri-ciri tersebut menunjukkan bahwa pemimpin transformasional bukan hanya mengatur, tetapi juga berperan sebagai pendukung perubahan yang memberi semangat kepada bawahannya, membimbing, dan memberdayakan bawahannya dalam menciptakan kemajuan organisasi secara berkelanjutan. Karakteristik inilah yang menjadi dasar kuat mengapa kepemimpinan transformasional diyakini mampu memengaruhi peningkatan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui proses mediasi seperti berbagi pengetahuan dan *Innovative Work Behaviour*.

2.2.1.3. Indikator Kepemimpinan transformasional

Sebagai landasan untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan transformasional dalam praktik organisasi, Robbins (2008) mengemukakan bahwa terdapat empat indikator utama yang dapat digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional, yaitu:

a. Karisma

Merupakan indikator yang mencerminkan perilaku pemimpin yang menimbulkan rasa kagum, hormat, dan kepercayaan dari para pengikutnya. Pemimpin yang memiliki karisma mampu menginspirasi bawahannya untuk memberikan kinerja yang melebihi harapan, karena mereka merasa yakin

terhadap visi dan integritas pemimpin tersebut.

b. Motivasi Inspirasional

Menggambarkan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan tujuan organisasi secara menarik dan bermakna. Pemimpin menggunakan simbol, narasi, dan komunikasi yang membangkitkan semangat kerja, meningkatkan optimisme, serta mendorong kerjasama tim yang solid di antara bawahan.

c. Stimulasi Intelektual

Ditandai dengan upaya pemimpin dalam mendorong pengikut agar berpikir kreatif dan inovatif. Pemimpin memberikan ruang untuk mempertanyakan asumsi-asumsi lama serta memunculkan gagasan-gagasan baru dalam menyelesaikan masalah organisasi.

d. Pertimbangan Individual (*Individual Consideration*)

Merupakan indikator yang menunjukkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan potensi masing-masing individu. Dalam hal ini, pemimpin berperan sebagai pembimbing atau pelatih yang memberikan dukungan personal agar karyawan dapat berkembang sesuai kapasitasnya.

Indikator kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Robbins (2008) tersebut hingga kini masih relevan dan banyak digunakan dalam penelitian modern. Kristiawan (2020) menegaskan bahwa pemimpin transformasional yang menerapkan keempat aspek tersebut mampu meningkatkan kinerja serta loyalitas karyawan melalui penguatan motivasi, rasa percaya, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa keempat indikator kepemimpinan transformasional tersebut tetap menjadi landasan utama dalam memahami bagaimana kepemimpinan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di era modern.

2.2.1.4. Kepemimpinan Transformasional Dalam Islam

Dalam Islam, setiap manusia di dunia adalah pemimpin yang memiliki tanggung jawab untuk menegakkan kebenaran, menolong yang lemah, dan membawa perubahan ke arah yang lebih baik sesuai dengan petunjuk Allah. Seorang pemimpin tidak hanya memerintah, tetapi juga menginspirasi dan

menjadi teladan dalam kesabaran serta nilai-nilai kebenaran. Sebagaimana dijelaskan dalam Surat As-Sajdah ayat 24, Allah berfirman:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya: *"Kami menjadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka bersabar. Mereka selalu meyakini ayat-ayat Kami."* (Q.S. As-Sajdah: 24)

Menurut tafsir Ibnu Katsir (2000), kepemimpinan yang disebut dalam Q.S. As-Sajdah: 24 menunjukkan karakter pemimpin sejati yang menuntun umat kepada kebenaran karena kesabaran dan keimanan mereka. Ayat tersebut juga menggambarkan bahwa kepemimpinan dalam pandangan Islam bukan hanya soal kekuasaan, tetapi tentang kemampuan untuk memberi petunjuk dan menuntun umat menuju kebenaran. Allah menegaskan bahwa para pemimpin yang diberi amanah adalah mereka yang memiliki kesabaran dan keyakinan yang kokoh terhadap ayat-ayat Allah. Sifat sabar mencerminkan kemampuan pemimpin untuk tetap tegar, bijaksana, dan konsisten dalam menghadapi tantangan, sedangkan keyakinan menunjukkan kejelasan visi dan komitmen terhadap nilai-nilai kebenaran. Dua karakter ini sejalan dengan prinsip kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin berperan sebagai inspirator yang menumbuhkan motivasi dan kepercayaan dalam diri para pengikutnya. Dengan demikian, ayat ini menegaskan bahwa seorang pemimpin ideal adalah sosok yang mampu menggerakkan orang lain melalui keteladanan spiritual, bukan semata-mata kekuasaan formal.

Begitu juga dalam hadist riwayat Muslim Rasulullah ﷺ bersabda:

حَدَّثَنَا إِسْحَاقُ بْنُ إِبْرَاهِيمَ الْحَنْظَلِيُّ، أَخْبَرَنَا عِيسَى بْنُ يُونُسَ، حَدَّثَنَا الْأَوْزَاعِيُّ، عَنْ يَزِيدَ بْنِ يَزِيدَ بْنِ جَابِرٍ، عَنْ رُزَيْقِ بْنِ حَيَّانَ، عَنْ مُسْلِمِ بْنِ قَرْظَةَ، عَنْ عَوْفِ بْنِ مَالِكٍ، عَنْ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ قَالَ " خِيَارُ أُمَّتِكُمُ الَّذِينَ تُحِبُّونَهُمْ وَيُحِبُّونَكُمْ وَيُصَلُّونَ عَلَيْكُمْ وَتُصَلُّونَ عَلَيْهِمْ وَشِرَارُ أُمَّتِكُمُ الَّذِينَ تَبْغِضُونَهُمْ وَيَبْغِضُونَكُمْ وَتَلْعَنُونَهُمْ وَيَلْعَنُونَكُمْ "

Artinya: *Rasulullah SAW bersabda: "Sebaik-baik pemimpin kalian adalah*

mereka yang kalian cintai dan mereka pun mencintai kalian; kalian mendoakan mereka dan mereka juga mendoakan kalian. Dan seburuk-buruk pemimpin kalian adalah mereka yang kalian benci dan mereka pun membenci kalian; kalian melaknat mereka dan mereka pun melaknat kalian." (HR. Muslim).

Hadis Rasulullah ﷺ yang diriwayatkan oleh Muslim juga memperkuat pandangan ini. Pemimpin yang baik digambarkan sebagai mereka yang dicintai oleh rakyatnya dan juga mencintai mereka, yang menunjukkan adanya hubungan timbal balik yang harmonis antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin seperti ini tidak hanya menuntut ketaatan, tetapi juga memberikan kasih sayang, perhatian, dan doa bagi kesejahteraan bersama. Sebaliknya, pemimpin yang buruk adalah mereka yang menimbulkan kebencian dan jarak emosional dengan pengikutnya.

2.2.2. Kinerja Karyawan

2.2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan unsur penting yang mencerminkan sejauh mana seseorang mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya guna mencapai target kerja yang telah ditentukan oleh organisasi. Seorang karyawan yang memiliki kinerja tinggi biasanya akan mampu menyelesaikan pekerjaannya secara optimal, baik dari segi waktu, kualitas, maupun kuantitas hasil kerja. Oleh karena itu, kinerja individu sangat berperan dalam menentukan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, peningkatan kinerja tidak akan dapat dicapai tanpa adanya sistem pengelolaan yang baik, seperti perencanaan kerja, pengawasan, dan pemberian motivasi yang tepat. Tanpa manajemen yang efektif, berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja akan sulit terwujud (Silaen et al., 2021).

Menurut Setiani et al., (2023), kinerja karyawan merupakan gambaran mengenai hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi. Kinerja tidak hanya dilihat dari tercapainya target pekerjaan, tetapi juga mencakup kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran, kedisiplinan, serta sikap profesional dalam menjalankan peran yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana individu mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dan menunjukkan perilaku kerja yang

mendukung efektivitas organisasi. Dengan demikian, kinerja menjadi ukuran penting yang menunjukkan kontribusi nyata karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan serta keberhasilan proses operasional secara keseluruhan.

Pandangan serupa juga dikemukakan oleh Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja seorang karyawan yang dilihat dari aspek kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang baik menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya menjalankan tugasnya secara tuntas, tetapi juga dengan hasil yang memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi organisasi. Definisi ini menekankan bahwa kinerja berkaitan langsung dengan pemenuhan tanggung jawab dan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan individu dalam organisasi, yang tercermin melalui aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kedisiplinan, dan sikap profesional. Kinerja tidak hanya menunjukkan sejauh mana target kerja dapat dicapai, tetapi juga menggambarkan efektivitas, kontribusi nyata, serta tingkat komitmen karyawan dalam mendukung tujuan organisasi. Kinerja yang optimal hanya dapat terwujud apabila pelaksanaan tugas mengikuti standar dan prosedur yang berlaku, serta ditunjang oleh sistem pengelolaan sumber daya manusia yang baik—mulai dari perencanaan, pengawasan, hingga pemberian motivasi yang tepat. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi dan peran strategis setiap individu dalam mencapai tujuan secara profesional dan bertanggung jawab.

2.2.2.2 Faktor – Faktor Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil akhir dari berbagai proses kerja yang dijalankan oleh individu dalam organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menjadi penting, karena hal ini memungkinkan organisasi untuk mengelola, mengarahkan, dan mengembangkan potensi karyawan secara optimal.

Menurut Mangkunegara (2017) salah satu faktor utama yang memengaruhi

kinerja karyawan adalah motivasi. Motivasi merupakan kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak dan berusaha mencapai tujuan tertentu. Dalam lingkungan organisasi, motivasi muncul sebagai hasil dari sikap mental positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja lebih giat, berkomitmen, serta fokus pada pencapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Motivasi ini sangat berkaitan dengan peran kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional, yang mampu membangkitkan semangat, menginspirasi visi, serta memberikan perhatian individual kepada karyawan. Selain itu, motivasi juga berperan dalam mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku positif di tempat kerja, seperti berbagi pengetahuan dan menunjukkan inovasi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Dengan demikian, motivasi menjadi elemen penting dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan yang efektif dapat mendorong peningkatan kinerja, melalui dorongan emosional dan psikologis yang membentuk perilaku kerja yang produktif dan berkualitas.

2.2.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) ada beberapa indikator utama yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara efektif: Berikut indikator utama yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu :

a. Kualitas Pekerjaan

Indikator ini mencerminkan kerapian, keakuratan, dan relevansi pekerjaan yang dihasilkan, tanpa mengabaikan volume tugas yang diselesaikan. Pekerjaan yang berkualitas tinggi meminimalisir kesalahan dalam penyelesaian tugas, yang pada akhirnya memberikan kontribusi positif bagi kemajuan perusahaan.

b. Kuantitas Pekerjaan

Mengukur jumlah dan variasi tugas yang dapat ditangani karyawan dalam jangka waktu tertentu. Mencapai kuantitas pekerjaan yang tinggi mendukung efisiensi dan efektivitas operasional, yang sejalan dengan tujuan perusahaan.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab menunjukkan sejauh mana seorang karyawan menerima dan melaksanakan tugasnya, bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya, dan menggunakan sumber daya perusahaan dengan baik. Tanggung jawab juga mencakup perilaku kerja sehari-hari dan kepatuhan terhadap standar organisasi.

d. Kerjasama

Indikator ini menyoroti kemauan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja baik secara vertikal (dengan atasan) maupun horizontal (dengan rekan sejawat), baik di dalam maupun di luar tempat kerja. Kerja sama tim yang efektif meningkatkan kinerja pekerjaan secara keseluruhan dan keharmonisan tempat kerja.

Indikator yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2017) masih banyak diterapkan dalam berbagai penelitian terkait kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Maulidiyah (2021) juga menunjukkan bahwa aspek kualitas, kuantitas, tanggung jawab, dan kerja sama memiliki pengaruh yang signifikan dalam menilai efektivitas kinerja individu di berbagai jenis organisasi. Oleh karena itu, indikator tersebut tetap dianggap relevan sebagai acuan dalam mengukur kinerja karyawan di lingkungan kerja masa kini.

2.2.2.4 Kinerja Dalam Perspektif Islam

Islam sangat menekankan pentingnya melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Seorang muslim dituntut untuk menunjukkan etos kerja tinggi, disiplin, dan selalu mempersembahkan hasil terbaik dalam pekerjaannya. Dalam Surat At-Taubah ayat 105, Allah berfirman:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۖ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : “Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan

memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.” (Q.S. At-Taubah: 105)

Ayat Q.S. At-Taubah: 105 menegaskan bahwa Islam sangat menghargai setiap bentuk usaha dan kerja manusia. Seruan “i‘malū” (bekerjalah) menunjukkan perintah tegas untuk beramal nyata, bukan sekadar berucap atau berniat baik. Allah, Rasul, dan kaum mukmin akan menjadi saksi atas setiap amal yang dilakukan manusia, baik dalam bentuk ibadah maupun pekerjaan duniawi. Tafsir Ibnu Katsir (2000) menjelaskan bahwa ayat ini menegaskan pentingnya tanggung jawab dalam bekerja, karena setiap amal manusia akan diperlihatkan dan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah. Dengan demikian, kerja bukan hanya aktivitas ekonomi, tetapi juga bentuk pengabdian spiritual. Prinsip ini mencerminkan pandangan Islam bahwa kinerja tidak sekadar diukur dari hasil materi, tetapi juga dari niat, proses, dan manfaat bagi sesama.

Selaras dengan itu, dalam Hadits Riwayat Al-Baihaqi, 'Aisyah *radhiyallāhu ‘anhā*, beliau berkata :

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا، قَالَتْ
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Artinya : “*Dari 'Aisyah radhiyallāhu ‘anhā, beliau berkata: ‘Sesungguhnya Allah mencintai apabila salah seorang dari kalian melakukan suatu pekerjaan, maka hendaklah dia menyempurnakannya.’ (HR. Al-Baihaqi)*

Hadis yang diriwayatkan oleh Al-Baihaqi juga memperkuat prinsip ini. Rasulullah ﷺ menjelaskan bahwa Allah mencintai orang yang melakukan pekerjaannya dengan kesungguhan, ketelitian, dan kesempurnaan. Nilai tersebut dalam hadis ini memiliki makna yang sangat dalam bukan hanya bekerja keras, tetapi juga berusaha menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi dan membawa kemaslahatan.

2.2.3. Knowledge Sharing

2.2.3.1 Pengertian Knowledge Sharing

Dalam lingkungan organisasi masa kini yang semakin dinamis dan kompetitif, *Knowledge Sharing* atau berbagi pengetahuan menjadi salah satu pilar

penting dalam mendorong inovasi, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat daya saing organisasi. Kegiatan berbagi pengetahuan memungkinkan individu dalam organisasi untuk saling bertukar informasi, pengalaman, dan keahlian yang pada akhirnya mempercepat proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Camelo-Ordaz et al. (2011) menjelaskan bahwa *Knowledge Sharing* merupakan tindakan sukarela individu untuk membagikan pengetahuan, informasi, dan pengalaman yang dimilikinya agar dapat diakses dan dimanfaatkan oleh rekan kerja dalam organisasi. Berbagi pengetahuan dilakukan atas dasar kesadaran dan keinginan pribadi untuk berkontribusi terhadap kemajuan bersama, bukan karena kewajiban formal atau instruksi pekerjaan. Oleh karena itu, *Knowledge Sharing* berbeda dari aktivitas pelaporan rutin, karena pelaporan hanya dilakukan sebagai bagian dari tugas administratif, sedangkan berbagi pengetahuan mencerminkan komitmen individu untuk meningkatkan pembelajaran kolektif, memperkaya wawasan tim, dan mendukung peningkatan efektivitas kerja organisasi secara keseluruhan.

Begitu juga menurut Ekowati et al., (2020), *Knowledge Sharing* merupakan proses pertukaran informasi, pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan antar individu dalam organisasi melalui interaksi sosial yang terjadi secara intensif. Perilaku ini mencakup kegiatan berbagi ide, memberikan masukan, menyampaikan informasi yang relevan dengan pekerjaan, serta saling membantu dalam menyelesaikan tugas. *Knowledge Sharing* menjadi elemen penting karena memungkinkan karyawan memperoleh pemahaman baru dan memanfaatkan pengetahuan yang telah ada untuk meningkatkan kualitas kinerja maupun inovasi. Ketika praktik berbagi pengetahuan berjalan dengan baik, organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, adaptif, dan mendukung pengembangan gagasan baru, sehingga mendorong munculnya *Innovative Work Behaviour* karyawan.

Berdasarkan uraian para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Sharing* merupakan proses pertukaran pengetahuan yang dilakukan secara sadar dan sukarela oleh individu dalam organisasi, baik dalam yang mudah

disampaikan secara verbal atau tertulis, serta pengalaman kerja yang biasanya hanya dapat dipahami melalui keterlibatan dan praktik nyata di lapangan.. Berbagi pengetahuan tidak hanya dipengaruhi oleh sistem formal, tetapi juga oleh kesediaan pribadi, rasa tanggung jawab, dan komitmen individu untuk mendukung tujuan bersama. Praktik *Knowledge Sharing* memungkinkan terciptanya alur informasi yang lebih cepat, kolaborasi yang lebih kuat, serta pembelajaran kolektif yang lebih efektif. Dengan demikian, *Knowledge Sharing* menjadi elemen strategis dalam membangun lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif, memperkuat kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah, serta mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan

2.2.3.2 Faktor – Faktor *Knowledge Sharing*

Agar proses *Knowledge Sharing* atau berbagi pengetahuan dapat berjalan secara efektif dalam organisasi, diperlukan pemahaman mengenai faktor-faktor yang mendorong keterlibatan individu dalam kegiatan tersebut. Faktor-faktor ini tidak hanya memengaruhi kesiapan karyawan untuk membagikan pengetahuan, tetapi juga membentuk budaya kerja yang kolaboratif dan terbuka terhadap pembelajaran bersama. Menurut Meylasari dan Qamari (2017), terdapat dua faktor utama yang dapat mendorong individu untuk terlibat aktif dalam kegiatan berbagi pengetahuan, yaitu pertukaran sosial (*social exchange*) dan dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*).

- a. Faktor pertama, pertukaran sosial (*social exchange*), didasarkan pada prinsip timbal balik dalam hubungan kerja. Individu terdorong untuk membagikan pengetahuan yang dimilikinya karena adanya keyakinan bahwa rekan kerja juga akan melakukan hal yang sama. Dalam lingkungan kerja yang dibangun atas dasar kepercayaan dan saling menghargai kontribusi, kegiatan berbagi informasi akan tumbuh secara alami karena setiap individu merasa memiliki tanggung jawab kolektif terhadap kemajuan bersama.
- b. Faktor kedua, dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*), merujuk pada persepsi karyawan terhadap perhatian dan penghargaan yang diberikan oleh organisasi atas kontribusi

mereka. Ketika karyawan merasa bahwa usaha mereka untuk berbagi pengetahuan diapresiasi, baik melalui pengakuan maupun insentif, maka hal ini akan membentuk komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Rasa dihargai ini menjadi pemicu penting bagi individu untuk secara konsisten terlibat dalam kegiatan berbagi informasi di tempat kerja.

2.2.3.3 Indikator *Knowledge Sharing*

Menurut Matzler et al., (2018), terdapat dua indikator utama dalam proses *Knowledge Sharing* yang dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana individu terlibat dalam aktivitas berbagi pengetahuan di lingkungan kerja.

- a. Indikator pertama adalah *knowledge donating*, yaitu proses di mana seseorang secara sukarela membagikan pengetahuan yang dimilikinya kepada orang lain. Aktivitas ini mencakup pertukaran informasi dan komunikasi yang dilakukan berdasarkan pengetahuan serta pengalaman individu sebagai bentuk kontribusi intelektual kepada sesama rekan kerja.
- b. Indikator kedua disebut *knowledge collecting*, yang merujuk pada usaha individu untuk memperoleh pengetahuan dari rekan sejawat. Dalam konteks ini, seseorang secara aktif berkonsultasi atau bertanya kepada kolega dengan harapan mereka bersedia membagikan pengetahuan yang dimilikinya. Kegiatan ini menunjukkan adanya dorongan untuk memperluas wawasan melalui interaksi dan kolaborasi dalam lingkungan organisasi.

Indikator yang dikemukakan oleh Matzler et al. (2008) ini masih relevan dan banyak digunakan dalam penelitian terkini. Chen et al. (2021) juga menggunakan dua dimensi yang sama, yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting*, untuk menjelaskan perilaku berbagi pengetahuan di tempat kerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kedua dimensi ini berperan penting dalam meningkatkan *Innovative Work Behaviour* dan kinerja karyawan, karena proses memberi dan menerima pengetahuan menjadi dasar terciptanya pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

2.2.3.4 *Knowledge Sharing* Dalam Islam

Berbagi ilmu merupakan amal jariyah yang sangat dihargai dalam Islam.

Ilmu yang bermanfaat tidak hanya memberi nilai bagi diri sendiri, tetapi juga bagi orang lain dan masyarakat secara luas. Dalam Surat Al-Baqarah ayat 151, Allah berfirman:

كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِّنكُمْ يَتْلُوا عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ ﴿١٥١﴾

Artinya : *“Sebagaimana (Kami telah menyempurnakan nikmat kepadamu), Kami pun mengutus kepadamu seorang Rasul (Nabi Muhammad) dari (kalangan) kamu yang membacakan kepadamu ayat-ayat Kami, menyucikan kamu, dan mengajarkan kepadamu Kitab (Al-Qur'an) dan hikmah (sunah), serta mengajarkan apa yang belum kamu ketahui.” (Q.S. Al-Baqarah: 151)*

Ayat Q.S. Al-Baqarah: 151 menggambarkan peran Rasulullah ﷺ sebagai mu'allim (pengajar) dan pembawa ilmu pengetahuan yang menyucikan jiwa manusia melalui ajaran Al-Qur'an dan hikmah. Menurut Tafsir Ibnu Katsir (2000), ayat ini menunjukkan bahwa di antara nikmat terbesar Allah kepada manusia adalah diutusnya Rasul yang mengajarkan ilmu dan kebijaksanaan, agar manusia dapat hidup dengan ilmu dan adab. Quraish Shihab (2002) dalam Tafsir al-Mishbah juga menjelaskan bahwa “mengajarkan apa yang belum diketahui” bermakna luas: tidak hanya ilmu agama, tetapi juga ilmu dunia yang membawa kemaslahatan sosial. Ayat ini dengan demikian menegaskan bahwa berbagi ilmu pengetahuan merupakan misi utama dalam pembangunan peradaban Islam.

Dalam konteks manajemen modern, ayat ini mengandung makna bahwa setiap individu yang memiliki pengetahuan wajib menyalurkannya agar bermanfaat bagi organisasi dan masyarakat. Proses berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) bukan sekadar aktivitas informatif, tetapi bentuk ibadah dan pengamalan nilai amanah, karena ilmu yang disimpan tanpa diamalkan akan kehilangan keberkahannya. Pemimpin dan karyawan yang saling mengajarkan dan belajar termasuk menjalankan sunnah Rasul dalam membangun komunitas kerja yang produktif, kolaboratif, dan berorientasi pada kemajuan bersama.

Rasulullah ﷺ juga bersabda dalam Hadits Riwayat Muslim :

حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ أَبِي ثَوْبٍ، وَقُتَيْبَةُ، - يَعْنِي ابْنَ سَعِيدٍ - وَابْنُ حُجْرٍ قَالُوا حَدَّثَنَا
إِسْمَاعِيلُ، - هُوَ ابْنُ جَعْفَرٍ - عَنِ الْعَلَاءِ، عَنْ أَبِيهِ، عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، أَنَّ رَسُولَ
اللَّهِ ﷺ قَالَ " إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ إِلَّا مِنْ صَدَقَةٍ
جَارِيَةٍ أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ " ۝

Artinya : *Dari Abu Hurairah radhiyallāhu‘anhu, ia berkata bahwa Rasulullah SAW bersabda: "Apabila seseorang telah meninggal dunia, maka terputuslah amalannya kecuali dari tiga hal: sedekah jariyah, ilmu yang bermanfaat, dan anak saleh yang mendoakan orangtuanya." (HR. Muslim)*

Hadis yang diriwayatkan oleh Muslim menegaskan nilai spiritual dari berbagi ilmu. Rasulullah ﷺ menyebut bahwa salah satu amal yang tidak terputus meskipun seseorang telah meninggal dunia adalah ilmu yang bermanfaat. Hal ini menunjukkan bahwa berbagi ilmu bukan sekadar kewajiban profesional, tetapi juga bentuk sedekah jariyah. Dalam konteks organisasi, hal ini sejalan di mana setiap karyawan diharapkan mau membagikan pengalaman, ide, serta solusi yang bermanfaat bagi rekan kerja dan organisasi.

2.2.4. Innovative Work Behaviour

2.2.4.1 Pengertian Innovative Work Behaviour

Menurut Janssen (2000), *Innovative Work Behaviour* merupakan perilaku individu di tempat kerja yang secara sengaja diarahkan pada proses menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam konteks tugas, tim, maupun organisasi. Perilaku ini mencerminkan upaya proaktif karyawan untuk menghadirkan pembaruan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Inovasi yang dihasilkan tidak hanya berorientasi pada penyelesaian masalah, tetapi juga pada peningkatan kualitas proses kerja. Melalui tindakan tersebut, individu dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap efektivitas kerja. Dengan demikian, IWB berperan penting dalam mendukung peningkatan kinerja baik pada tingkat individu maupun organisasi.

Sejalan dengan janssen, Carmeli et al. (2006) menegaskan bahwa individu

yang menunjukkan *Innovative Work Behaviour* tidak hanya berhenti pada tahap menghasilkan ide, tetapi juga berupaya membangun dukungan dari rekan kerja maupun atasan agar gagasan tersebut dapat diterima dan diterapkan dalam sistem organisasi. Dengan demikian, inovasi dalam pekerjaan mencakup rangkaian proses aktif yang menuntut kemampuan analitis, kreativitas, serta kemauan untuk membawa perubahan dalam lingkungan kerja. Scott dan Bruce (1994) juga menyatakan bahwa *Innovative Work Behaviour* terdiri dari beberapa tahapan penting, mulai dari mengidentifikasi masalah, merumuskan ide baru, mencari dukungan untuk memperkuat ide tersebut, hingga menerapkannya menjadi solusi yang dapat digunakan dalam pekerjaan. Proses ini menunjukkan bahwa inovasi tidak hanya berkaitan dengan kreativitas, tetapi juga melibatkan komitmen, keberanian mengambil inisiatif, serta upaya nyata untuk mengimplementasikan gagasan demi perbaikan kinerja dan efektivitas organisasi.

Berdasarkan beberapa pandangan ahli, dapat disimpulkan bahwa *Innovative Work Behaviour* merupakan serangkaian perilaku kerja yang dilakukan secara sadar dan proaktif oleh individu dalam organisasi untuk menciptakan, mengembangkan, serta mengimplementasikan ide-ide baru yang bertujuan meningkatkan kinerja dan efektivitas kerja. Perilaku ini dimulai dari identifikasi masalah, pengembangan solusi yang kreatif, hingga usaha untuk memperoleh dukungan organisasi agar ide tersebut dapat direalisasikan secara nyata. *Innovative Work Behaviour* tidak hanya mencerminkan kapasitas berpikir inovatif, tetapi juga menunjukkan komitmen karyawan dalam berkontribusi terhadap perubahan positif dan perbaikan berkelanjutan dalam organisasi.

2.2.4.2 Faktor – Faktor *Innovative Work Behaviour*

Menurut Afsar dan Umrani (2020), *innovative work behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yang saling berkaitan di lingkungan organisasi. Berikut adalah penjelasan singkat dan mudah dipahami mengenai faktor-faktor tersebut:

1. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memberikan inspirasi, motivasi, serta dukungan kepada

karyawan untuk mencapai tujuan bersama dan mendorong mereka berpikir kreatif. Pemimpin dengan gaya ini mampu membangun kepercayaan, memberikan arahan yang jelas, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Dengan adanya pemimpin yang transformasional, karyawan lebih termotivasi untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan mereka.

2. Motivasi untuk Belajar (*Motivation to Learn*)

Motivasi untuk belajar merupakan dorongan dari dalam diri karyawan untuk terus memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru. Semangat belajar ini sangat penting karena karyawan yang ingin terus berkembang cenderung lebih kreatif dan berani mencoba hal-hal baru. Motivasi untuk belajar juga menjadi jembatan antara kepemimpinan transformasional dengan *Innovative Work Behaviour*, artinya pemimpin yang baik dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk belajar dan berinovasi.

3. Kompleksitas Tugas (*Task Complexity*)

Kompleksitas tugas menggambarkan tingkat kesulitan dan tantangan dalam pekerjaan yang dihadapi karyawan. Tugas yang lebih kompleks dapat mendorong karyawan untuk berpikir lebih kreatif dan mencari solusi inovatif. Namun, tingkat kompleksitas ini juga dapat menjadi faktor yang memperkuat atau justru menghambat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif, tergantung bagaimana karyawan merespons tantangan tersebut

2.2.4.3 Indikator *Innovative Work Behaviour*

Menurut Jong dan Hartog (2010), *Innovative Work Behaviour* terdiri atas beberapa indikator utama yang merepresentasikan tahapan dalam proses inovasi individu di tempat kerja. Indikator-indikator ini mencerminkan sejauh mana seorang karyawan menciptakan, mempromosikan, serta menerapkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi. Adapun indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penciptaan Ide Baru (*Idea Generation*)

Merupakan kemampuan individu untuk menghasilkan gagasan-gagasan yang orisinal, kreatif, dan bermanfaat dalam konteks pekerjaan. Proses ini mencakup penggabungan informasi atau konsep yang sudah ada menjadi solusi baru yang inovatif.

2. Pengenalan atau Promosi Ide Baru (*Idea Promotion/Championing*)

Mengacu pada upaya individu untuk memperkenalkan dan mempromosikan ide-ide inovatif kepada rekan kerja, atasan, atau pihak terkait lainnya guna memperoleh dukungan yang diperlukan agar ide tersebut dapat diterima dan direalisasikan.

3. Penerapan Ide Baru (*Idea Implementation*)

Menunjukkan kemampuan individu dalam menerjemahkan ide-ide inovatif ke dalam tindakan nyata melalui pengembangan, pengujian, dan integrasi ide ke dalam proses kerja atau sistem organisasi.

4. Eksplorasi Solusi Baru (*Idea Exploration*)

Menggambarkan aktivitas pencarian dan eksplorasi berbagai alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan, termasuk merespons perubahan kebutuhan dan peluang perbaikan di lingkungan kerja.

Indikator yang dikemukakan oleh Jong dan Den Hartog (2010) tersebut hingga kini masih relevan dan banyak digunakan dalam penelitian kontemporer. Penelitian oleh Lambriex-Schmitz et al. (2020) juga mendukung konsep ini dengan mengembangkan instrumen *Innovative Work Behaviour* yang terdiri atas lima dimensi utama, yaitu *Opportunity Exploration*, *Idea Generation*, *Idea Promotion*, *Idea Realization*, dan *Idea Sustainability*. Adanya kesesuaian pada dimensi *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea realization* menunjukkan bahwa kerangka yang ditawarkan Jong dan Den Hartog (2010) masih memiliki validitas konseptual yang kuat. Dengan demikian, model tersebut dapat dijadikan rujukan yang tepat dalam mengukur *Innovative Work Behaviour* karyawan pada berbagai konteks organisasi, termasuk pada industri garmen seperti PT Magnum Attack Indonesia.

2.2.4.4 Innovative Work Behaviour Dalam Islam

Islam mendorong umatnya untuk terus belajar, berpikir kreatif, dan menciptakan hal-hal yang bermanfaat bagi umat. Inovasi yang membawa kebaikan akan dinilai sebagai amal yang berpahala, bahkan terus mengalir pahalanya jika diikuti orang lain. Dalam Surat Al-Mujadilah ayat 11, Allah berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya : “Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan”. (Q.S. Al-Mujadilah: 11)

Ayat Q.S. Al-Mujadilah: 11 menegaskan bahwa Allah akan meninggikan derajat orang-orang yang beriman dan berilmu. Menurut Tafsir Al-Misbah (Quraish Shihab, 2002), ayat ini menunjukkan bahwa ilmu dan kemauan untuk mengembangkan diri merupakan sumber kemuliaan manusia di sisi Allah. Tafsir Ibnu Katsir (2000) menjelaskan bahwa Allah mendorong hamba-Nya untuk aktif dalam menuntut ilmu dan mengamalkannya, karena ilmu yang bermanfaat akan membawa kemajuan umat. Dengan demikian, ayat ini menjadi dasar teologis bahwa peningkatan kemampuan, kreativitas, dan inovasi merupakan bentuk pengamalan iman serta sarana untuk memperoleh derajat yang lebih tinggi di sisi Allah.

Dalam Hadits Riwayat Muslim, Rasulullah ﷺ bersabda:

فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ " مَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً فَعَمِلَ بِهَا بَعْدَهُ كُتِبَ لَهُ مِثْلُ أَجْرِ مَنْ عَمِلَ بِهَا وَلَا يَنْقُصُ مِنْ أَجُورِهِمْ شَيْءٌ وَمَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً

سَيِّئَةٌ فَعْمَلُ بِهَا بَعْدَهُ كُتِبَ عَلَيْهِ مِثْلُ وَزْرِ مَنْ عَمِلَ بِهَا وَلَا يَنْقُصُ مِنْ أُوزَارِهِمْ شَيْءٌ

Artinya : Rasulullah SAW bersabda: “Barang siapa memulai sunnah yang baik dalam Islam, maka baginya pahala sunnah tersebut dan pahala orang yang mengamalkannya setelahnya, tanpa mengurangi sedikit pun pahala mereka; dan barang siapa memulai sunnah yang buruk, maka ia menanggung dosa tersebut dan dosa orang yang mengamalkannya setelahnya, tanpa mengurangi sedikit pun dosa mereka.” (H.R Muslim)

Hadis riwayat Muslim tersebut menegaskan pentingnya menciptakan inovasi atau sunnah hasanah (perbuatan baik yang baru) dalam Islam. Menurut penjelasan Imam Nawawi dalam Syarh Sahih Muslim, “*sunnah hasanah*” tidak hanya merujuk pada ibadah baru, tetapi mencakup segala bentuk inisiatif positif yang membawa kebaikan dan manfaat bagi masyarakat. Artinya, seseorang yang memelopori ide, metode, atau sistem baru yang bermanfaat dalam pekerjaan termasuk dalam orang-orang yang mendapatkan pahala jariyah.

2.3 Pengaruh Antar Variabel

2.3.1 Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994) menekankan pentingnya pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta memberikan perhatian individual kepada karyawan. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga mendorong perkembangan pribadi dan profesional karyawan. Melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, pemimpin mampu membangun semangat kerja, meningkatkan loyalitas, serta memicu performa optimal karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Azizi dan Ivantri (2021) membuktikan bahwa seluruh dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu karyawan. Pemimpin yang mampu menjadi teladan, memberikan motivasi, serta memperhatikan kebutuhan karyawan, terbukti mendorong peningkatan performa kerja. Hasil serupa juga ditemukan dalam

penelitian Fathiyah et al., (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kreativitas dan inovasi pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti bermaksud untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sehingga peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan

Teori *Resource-Based View* (RBV) menurut Barney, J. (1991) menyatakan bahwa pengetahuan merupakan salah satu aset strategis yang memiliki nilai tinggi bagi organisasi karena mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam perspektif ini, *Knowledge Sharing* menjadi proses penting yang memungkinkan pertukaran informasi, pengalaman, dan solusi antar karyawan sehingga memperkaya kapasitas pengetahuan kolektif organisasi. Ketika pengetahuan dapat diakses dan dimanfaatkan secara luas, organisasi mampu meningkatkan efektivitas kerja, mempercepat penyelesaian tugas, dan mendorong peningkatan produktivitas. Dengan demikian, praktik berbagi pengetahuan tidak hanya memperkuat kemampuan individu, tetapi juga berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Temuan empiris juga mendukung peran penting *Knowledge Sharing* dalam meningkatkan kinerja. Penelitian Pandanningrum dan Nugraheni (2021) menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh positif terhadap inovasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan maupun organisasi. Hal ini sejalan dengan Fathiyah et al. (2022) yang menegaskan bahwa berbagi pengetahuan berkontribusi signifikan terhadap efektivitas kerja dan produktivitas, terutama ketika organisasi menghadapi dinamika dan tuntutan perubahan lingkungan kerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa *Knowledge Sharing* tidak hanya mempercepat arus informasi, tetapi juga meningkatkan kemampuan adaptasi, kreativitas, dan kompetensi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan

uraian tersebut, peneliti bermaksud untuk mengkaji pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan, sehingga peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Innovative Work Behaviour Terhadap Kinerja Karyawan

Teori inovasi organisasi menurut Amabile (1988) menyatakan bahwa *Innovative Work Behaviour*, seperti menghasilkan ide baru, menciptakan solusi alternatif, dan melakukan perbaikan proses kerja, merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku inovatif cenderung lebih adaptif dalam menghadapi perubahan, lebih produktif dalam menyelesaikan tugas, serta mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, inovasi tidak hanya dipandang sebagai proses kreatif, tetapi juga sebagai bentuk kemampuan karyawan untuk menerapkan ide tersebut ke dalam praktik kerja sehingga menghasilkan peningkatan kualitas dan efektivitas kerja.

Temuan penelitian juga menunjukkan peran penting *Innovative Work Behaviour* dalam meningkatkan kinerja. Penelitian Fathiyah et al., (2022) membuktikan bahwa *Innovative Work Behaviour* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, yang berarti inovasi menjadi saluran penting dalam menerjemahkan pengaruh kepemimpinan ke dalam peningkatan kinerja. Pandanningrum dan Nugraheni (2021) juga menemukan bahwa *Innovative Work Behaviour* yang terbentuk melalui praktik *Knowledge Sharing* mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Secara keseluruhan, hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa *Innovative Work Behaviour* merupakan faktor kunci yang memperkuat kemampuan organisasi untuk mencapai efektivitas dan keunggulan kompetitif. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti bermaksud untuk mengkaji pengaruh *Innovative Work Behaviour* terhadap kinerja karyawan, sehingga peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Innovative Work Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Mediasi *Knowledge Sharing* Pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi proses berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*). Pemimpin dengan gaya transformasional mendorong karyawan untuk saling bertukar informasi, pengalaman, serta ide-ide baru melalui pemberian motivasi, dukungan, dan stimulasi intelektual. Dengan terciptanya budaya *Knowledge Sharing*, karyawan dapat memperluas wawasan, meningkatkan kemampuan pemecahan masalah, serta mengembangkan kreativitas yang berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja. Hal ini sejalan dengan Pandaningrum dan Nugraheni (2021) yang menjelaskan bahwa *Knowledge Sharing* merupakan salah satu mekanisme penting yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *Innovative Work Behaviour*, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Knowledge Sharing juga berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Pemimpin transformasional mampu membangun iklim kerja yang terbuka dan kolaboratif, sehingga karyawan terdorong untuk saling berbagi pengetahuan yang bermanfaat bagi peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja. Dengan demikian, semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan di lingkungan kerja, maka semakin besar pula pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan (Pandaningrum & Nugraheni, 2021). Berdasarkan uraian tersebut, peneliti bermaksud untuk mengkaji mediasi *Knowledge Sharing* pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sehingga peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Knowledge Sharing* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

2.3.5 Mediasi *Innovative Work Behaviour* pada hubungan Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan

Bass dan Avolio (2003) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana seorang pemimpin menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan ini mendorong stimulasi intelektual yang dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas karyawan sehingga memunculkan *Innovative Work Behaviour*. *Innovative Work Behaviour* (*Innovative Work Behaviour*) adalah tindakan seseorang dalam menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru yang memberikan manfaat untuk meningkatkan kinerja organisasi (De Jong & Hartog, 2010). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berkontribusi secara tidak langsung pada peningkatan kinerja karyawan melalui pengaruh terhadap *Innovative Work Behaviour*.

Penelitian Fathiyah et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *Innovative Work Behaviour*, yang kemudian berdampak positif pada kinerja karyawan. Mediasi oleh *Innovative Work Behaviour* memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, dengan demikian pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk berinovasi dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja. Selain itu, Nisrina dan Raharja (2024) juga melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *Innovative Work Behaviour* melalui mekanisme berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi. Proses berbagi pengetahuan ini memungkinkan karyawan untuk mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif yang meningkatkan performa kerja. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memotivasi karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk inovasi. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti bermaksud untuk mengkaji mediasi *Innovative Work Behaviour* pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sehingga peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

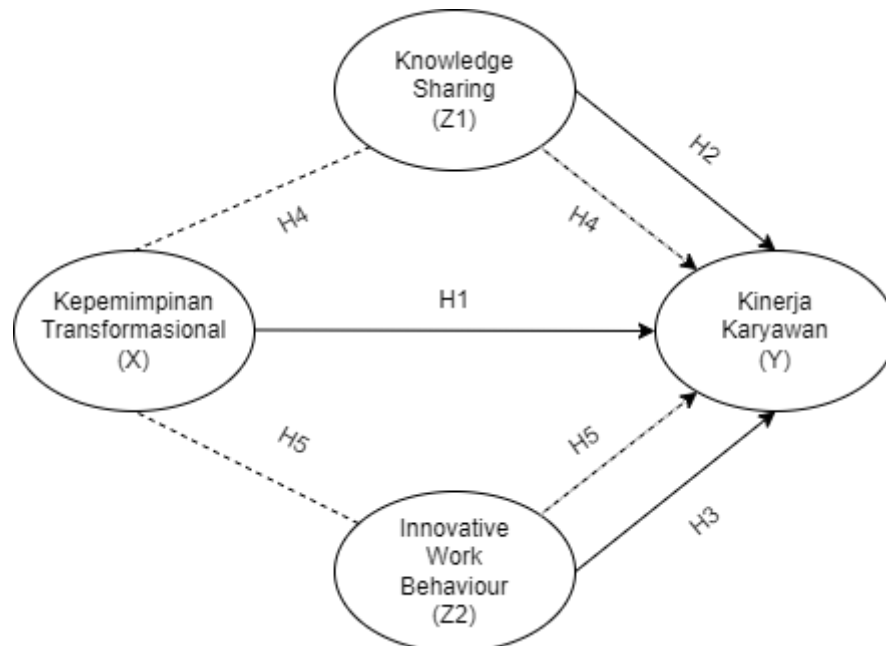
H5: *Innovative Work Behaviour* memediasi pengaruh kepemimpinan

transformatasional terhadap kinerja karyawan.

2.4 Hipotesis Penelitian

- H1: Kepemimpinan transformatasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2: *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3: *Innovative Work Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4: *Knowledge Sharing* memediasi pengaruh kepemimpinan transformatasional terhadap kinerja karyawan.
- H5: *Innovative Work Behaviour* memediasi pengaruh kepemimpinan transformatasional terhadap kinerja karyawan.

2.5 Model Hipotesis



Gambar 2.1
Model Hipotesis

Sumber: Gambar oleh peneliti (2026)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal. Penelitian kausal bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel, yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour*. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menguji hipotesis yang dirumuskan berdasarkan teori dan temuan sebelumnya (Sugiyono, 2017).

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana peneliti menjalankan studi untuk mengumpulkan data yang diperlukan sebagai dasar penelitian. Penelitian ini dilakukan di PT Magnum Attack Indonesia yang berada di Jl. Ikan Cucut No.1, Tunjungsekar, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur.

3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang mencakup objek atau subjek yang memiliki karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulan. Dengan demikian, populasi tidak terbatas hanya pada manusia, melainkan juga dapat berupa objek atau unsur alam lainnya. Populasi juga tidak sekadar mengacu pada jumlah objek atau subjek, tetapi mencakup keseluruhan ciri atau sifat yang melekat pada objek atau subjek tersebut (Sugiyono, 2017).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Magnum Attack Indonesia di Malang. Populasi ini mencakup seluruh karyawan tetap yang bekerja di lingkungan PT Magnum Attack Indonesia di Malang. Berdasarkan data kepegawaian terbaru yang dapat diperoleh dari bagian SDM PT Magnum Attack Indonesia di Malang, jumlah karyawan sebanyak 39 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang mencerminkan jumlah dan karakteristik tertentu yang dimiliki oleh populasi tersebut. Ketika jumlah populasi terlalu besar dan peneliti tidak memungkinkan untuk meneliti seluruh anggota populasi karena keterbatasan seperti dana, tenaga, dan waktu, maka pengambilan sampel menjadi solusi. Informasi yang diperoleh dari sampel digunakan untuk menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terhadap seluruh populasi. Oleh karena itu, sampel yang digunakan harus benar-benar bersifat representatif atau mampu mewakili karakteristik populasi secara menyeluruh (Sugiyono, 2017).

Sampel dalam penelitian ini diambil dari populasi karyawan tetap PT Magnum Attack Indonesia di Malang. Kriteria ini dipilih agar responden telah memahami budaya kerja, proses *Knowledge Sharing*, dan penerapan *Innovative Work Behaviour* di lingkungan organisasi. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*error tolerance*) 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel yang representatif dari populasi yang ada.

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2017). Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan peneliti untuk meneliti seluruh anggota populasi, sehingga hasilnya dapat menggambarkan kondisi secara keseluruhan tanpa bias pemilihan sampel.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2017), variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi mengenai hal tersebut dan selanjutnya ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian kuantitatif, variabel harus didefinisikan secara operasional agar dapat diukur melalui instrumen penelitian yang valid dan reliabel. Oleh karena itu, setiap variabel baik independen, dependen, maupun mediasi perlu dijabarkan ke dalam indikator yang jelas, terukur, dan sesuai dengan konsep teoritis yang

digunakan. Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel independent yaitu Kepemimpinan Transformatasional (X)
2. Variabel dependent yaitu Kinerja Karyawan (Y)
3. Variabel mediasi yaitu *Knowledge Sharing* (Z1) dan *Innovative Work Behaviour* (Z2)

Definisi operasional dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4.1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Item
1.	Kepemimpinan Transformatasional (X) Sumber: Robbins (2008) dan Kristiawan (2020)	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi, dengan cara menginspirasi, memotivasi, serta memberi perhatian individual.	Karisma	1. Pemimpin menjadi teladan melalui sikap dan perilaku yang mencerminkan integritas dalam bekerja. 2. Pemimpin menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan bawahan terhadap visi serta nilai yang dianut organisasi.
			Motivasi Inspirasional	1. Pemimpin mampu menyampaikan tujuan kerja secara menarik dan membangkitkan semangat bawahan. 2. Pemimpin memberikan dorongan dan optimisme

				kepada bawahan dalam mencapai target dan tujuan organisasi.
			Stimulasi Intelektual	1. Pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kreatif dan menemukan cara baru dalam menyelesaikan masalah kerja. 2. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengemukakan ide dan solusi inovatif.
			Pertimbangan Individual	1. Pemimpin memperhatikan kebutuhan dan potensi masing-masing bawahan secara personal. 2. Pemimpin memberikan bimbingan dan dukungan bagi pengembangan kemampuan bawahan.
2.	<i>Knowledge Sharing (M1)</i> Sumber: Matzler et al. (2008), Chen et al. (2021)	<i>Knowledge Sharing</i> adalah proses sukarela dalam mentransfer pengetahuan antar karyawan untuk meningkatkan	Knowledge Donating	1. Kecenderungan individu untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman kerja dengan rekan kerja. 2. Kemauan individu untuk

		efektivitas dan inovasi kerja.		menyampaikan pengalaman dan ide kepada rekan kerja guna membantu penyelesaian tugas.
			Knowledge Collecting	1. Upaya individu memperoleh pengetahuan dari rekan kerja. 2. Kesiediaan individu untuk belajar dan mencari informasi dari rekan kerja yang lebih berpengalaman.
3.	<i>Innovative Work Behaviour (M2)</i> Sumber: Jong & Hartog (2010), Lambriex-Schmitz et al. (2020)	<i>Innovative Work Behaviour</i> adalah perilaku proaktif karyawan dalam menciptakan, mempromosikan, dan menerapkan ide-ide baru di tempat kerja.	Idea Exploration	1. Kecenderungan individu mencari cara baru untuk menyelesaikan masalah pekerjaan. 2. Kesiediaan individu mengeksplorasi berbagai peluang perbaikan di lingkungan kerja.
			Idea Generation	1. Upaya individu dalam menciptakan gagasan-gagasan baru yang bermanfaat bagi pekerjaan. 2. Kemampuan individu menggabungkan informasi yang

				ada untuk menemukan solusi baru yang inovatif.
			Idea Promotion	1. Usaha individu memperkenalkan ide baru kepada rekan kerja atau atasan. 2. Upaya individu meyakinkan pihak lain untuk mendukung dan menerapkan ide baru.
			Idea Implementati on	1. Upaya individu menerapkan ide baru ke dalam praktik kerja sehari-hari. 2. Kemampuan individu mengubah ide menjadi tindakan konkret untuk meningkatkan hasil kerja.
4.	Kinerja Karyawan (Y) Sumber: Mangkunegara (2009), Maulidiyah (2021)	Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas berdasarkan tanggung jawab	Kualitas Kerja	1. Tingkat kerapian, ketepatan, dan ketelitian hasil kerja. 2. Kemampuan menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan standar kualitas perusahaan.

		dan standar organisasi.	Kuantitas Kerja	1. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai target waktu. 2. Kemampuan menyelesaikan berbagai tugas dalam waktu yang ditentukan.
			Tanggung Jawab	1. Kedisiplinan dan kesadaran dalam menjalankan tugas. 2. Kepatuhan terhadap aturan dan tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan.
			Kerjasama	1. Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja dalam mencapai tujuan tim. 2. Kesiediaan membantu dan berkoordinasi dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas bersama.

Sumber: Data oleh peneliti (2026)

3.5 Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2017), skala pengukuran adalah alat untuk menentukan kuantifikasi terhadap variabel yang diteliti, sehingga data dapat diolah secara statistik. Penelitian ini menggunakan skala Likert, karena dinilai mampu mengukur persepsi, sikap, dan pendapat individu secara lebih fleksibel

dan terstruktur.

Skala Likert disusun dengan lima tingkat penilaian terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner, dengan rentang sebagai berikut:

Tabel 3.4.2
Skor Penilaian Menggunakan Skala Likert

Jawaban Responden	Singkatan	Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Ragu-ragu	RR	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2017)

Pemilihan skala ini didasarkan pada kemampuannya dalam menyederhanakan respon yang bersifat subyektif menjadi data kuantitatif yang dapat dianalisis secara statistik (Sekaran & Bougie, 2019).

3.6 Pengumpulan Data

3.6.1 Sumber Data

Sumber data penelitian menjadi salah satu faktor yang penting dalam suatu penelitian. Sumber data dalam penelitian ini bersifat primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian melalui penyebaran kuesioner. Menurut Nazir (2014), data primer merupakan data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti dari responden yang dianggap mampu memberikan informasi yang relevan terhadap objek penelitian. Dalam hal ini, responden adalah seluruh karyawan tetap PT Magnum Attack Indonesia di Malang.

3.6.2 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono, (2017) Terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu, kualitas instrumen penelitian, dan kualitas pengumpulan data. Kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data berkenaan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini

menggunakan dua metode yaitu Kuesioner dan Observasi.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Penggunaan kuesioner sangat efisien apabila peneliti telah memahami variabel yang akan diukur serta mengetahui jawaban yang diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan ketika jumlah responden cukup banyak dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner dapat disusun dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan tertutup maupun terbuka, dan dapat diberikan baik secara langsung (*offline*) maupun secara daring (*online*).

Sementara itu, Metode observasi sebagai teknik pengumpulan data memiliki karakteristik tersendiri dibandingkan dengan wawancara maupun kuesioner. Jika wawancara dan kuesioner selalu melibatkan komunikasi langsung dengan manusia, maka observasi tidak hanya terbatas pada pengamatan terhadap individu, tetapi juga dapat diterapkan pada objek-objek alam lainnya (Sugiyono, 2017).

3.7 Teknik Analisis Data

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan kuesioner berbasis skala Likert 5 poin, dari "Sangat Tidak Setuju" (1) hingga "Sangat Setuju" (5). Sebelum melakukan analisis lanjutan, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan instrumen mengukur variabel yang dimaksud secara akurat dan konsisten.

3.7.1 Uji Outer Model

1. Uji Validitas

Validitas merupakan tingkat ketepatan alat ukur dalam mengukur konstruk yang dimaksud (Hair et al., 2021). Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menggunakan *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE) dalam program SmartPLS 4.0. Kriteria penilaian validitas adalah sebagai berikut:

- a. *Outer loading* tiap indikator harus memiliki nilai di atas 0,70. Namun, nilai antara 0,60 – 0,70 masih dapat diterima bila AVE dan reliabilitas konstruk memenuhi syarat (Hair et al., 2021).

- b. *Average Variance Extracted* (AVE) harus memiliki nilai minimal 0,50, yang berarti konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya (Fornell & Larcker, 1981).

Jika ada indikator yang memiliki nilai *outer loading* < 0,60, maka indikator tersebut akan dipertimbangkan untuk dieliminasi dari model.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat konsistensi suatu instrumen dalam mengukur konstruk secara konsisten dalam waktu dan kondisi yang berbeda (Ghozali & Latan, 2015). Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan mengukur:

- a. *Composite Reliability* (CR): nilai harus > 0,70 untuk menunjukkan konsistensi internal yang baik.
- b. *Cronbach's Alpha* (CA): nilai juga harus > 0,70 sebagai indikasi reliabilitas konstruk (Nunnally & Bernstein, 1994).

Apabila seluruh konstruk memenuhi nilai minimum reliabilitas, maka instrumen dianggap konsisten dan dapat digunakan untuk analisis lanjutan.

3.7.2 Uji Inner Model

Analisis *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk, dengan metode *Structural Equation Modeling – Partial Least Square* (SEM-PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi terbaru. SEM-PLS dipilih karena mampu mengakomodasi model yang kompleks, ukuran sampel kecil hingga sedang, serta tidak mengharuskan data berdistribusi normal (Hair et al., 2021). Tahapan analisis inner model meliputi:

- a. Koefisien Determinasi (R^2): Mengukur proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai R^2 yang lebih tinggi menandakan tingkat kekuatan prediksi yang lebih baik.
- b. *Effect Size* (f^2): Mengukur kekuatan pengaruh langsung dari masing-masing konstruk terhadap konstruk lain dalam model. Nilai f^2 dikategorikan kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35).
- c. Uji Signifikansi Jalur (*Path Coefficient*): Dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung antar variabel dalam model struktural. Pengujian dilakukan melalui metode bootstrapping sebanyak 5.000 sampel

guna memperoleh nilai t-statistic dan p-value. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila memenuhi kriteria t-statistic $> 1,96$ atau p-value $< 0,05$. Dalam penelitian ini, hubungan antar variabel dianalisis menggunakan model persamaan jalur yang dirumuskan sebagai $Y = a + bX + cZ + e$, di mana X adalah variabel kepemimpinan transformasional, Z adalah variabel mediasi (*Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour*), Y adalah kinerja karyawan, a adalah konstanta, b dan c adalah koefisien jalur, serta e merupakan error. Melalui model tersebut, pengujian dilakukan untuk melihat pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), serta pengaruh total (*total effect*) antar variabel dalam struktur model PLS-SEM. Analisis ini memungkinkan pengujian pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi) kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui variabel *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour* sesuai dengan hipotesis penelitian.

3.7.3 Uji Mediasi

Untuk menguji pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour* sebagai variabel mediasi, dilakukan uji mediasi dalam kerangka SEM-PLS. Prosedur uji mediasi menggunakan teknik *bootstrapping* 5.000 sampel untuk memperoleh nilai signifikansi pengaruh mediasi (*indirect effect*).

Uji mediasi ini bertujuan untuk mengonfirmasi apakah *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour* berperan sebagai variabel perantara (mediator) yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil uji mediasi dianggap signifikan jika nilai t-statistik $> 1,96$ dengan p-value $< 0,05$ (Hair et al., 2021).

BAB IV

HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT Magnum Attack Indonesia

PT. Magnum Attack Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri garmen dan konveksi yang memproduksi berbagai jenis pakaian jadi. Perusahaan ini dikenal dengan merek usaha Mack Garment dan melayani kebutuhan produksi pakaian untuk pasar nasional. PT. Magnum Attack Indonesia mulai menjalankan kegiatan usahanya pada tahun 2011 dan secara bertahap mengembangkan unit-unit produksinya di beberapa daerah di Indonesia. Salah satu unit produksi perusahaan berlokasi di jalan ikan cucut No. 1 Kota Malang, Indonesia, yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini. Unit produksi di Malang berperan sebagai bagian dari jaringan operasional perusahaan dalam mendukung kegiatan produksi garmen. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, PT. Magnum Attack Indonesia menerapkan sistem kerja yang berorientasi pada pencapaian target produksi, ketepatan waktu, dan pemenuhan standar kualitas produk. Aktivitas produksi didukung oleh tenaga kerja yang terlibat langsung dalam proses pemotongan bahan, penjahitan, hingga penyelesaian akhir produk.

4.2 Visi dan Misi PT Magnum Attack Indonesia

4.2.1 Visi PT Magnum Attack Indonesia

Kami peduli dan membantu jutaan orang mencapai kesejahteraan”, bertujuan menjadi produsen garment terkemuka di Indonesia yang keberadaannya diperhitungkan.

4.2.2 Misi PT Magnum Attack Indonesia

Kami adalah menjadi organisasi yang berorientasi ke konsumen, yang melayani semua segmen, dengan menawarkan nilai yang unik untuk masing-masing segmen, berdasarkan keunggulan penjualan dan pelayanan, dengan didukung oleh teknologi kelas dunia. Aspirasi kami adalah menjadi perusahaan pilihan untuk berkarya.

4.3 Deskripsi Responden

4.3.1 Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Profil responden penelitian dilihat dari jenis kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-laki	21	53,85%
2	Perempuan	18	46,15%
	Jumlah	39	100%

Sumber data: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner pada tabel 4.1, diketahui bahwa dari total 39 responden, sebanyak 21 responden atau sebesar 53,85% berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 18 responden atau sebesar 46,15% berjenis kelamin perempuan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden penelitian ini didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki, meskipun perbedaan jumlah responden antara laki-laki dan perempuan tidak terlalu jauh. Komposisi ini mencerminkan kondisi tenaga kerja pada objek penelitian yang relatif berimbang dari segi jenis kelamin.

4.3.2 Deskripsi Usia Responden

Profil responden penelitian dilihat dari Usia adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Usia Responden

No.	Usia	Jumlah	Presentase
1	≤ 25 Tahun	22	56,41%
2	26-35 Tahun	4	10,26%
3	35-45 Tahun	8	20,51%
4	≥ 45 Tahun	5	12,82%
	Jumlah	39	100%

Sumber data: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner pada tabel 4.2 terhadap 39 responden, diketahui bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia ≤ 25 tahun, yaitu sebanyak 22 orang atau sebesar 56,41%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Magnum Attack Indonesia di Malang didominasi oleh tenaga kerja usia muda. Responden dengan rentang usia 26–35 tahun berjumlah 4 orang atau

sebesar 10,26%, sedangkan responden pada kelompok usia 35–45 tahun berjumlah 8 orang atau sebesar 20,51%. Sementara itu, responden dengan usia di atas 45 tahun berjumlah 5 orang atau sebesar 12,82%. Komposisi usia tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berada pada usia produktif dengan variasi tingkat pengalaman kerja.

4.3.3 Deskripsi Pendidikan Terakhir Responden

Profil responden penelitian dilihat dari Pendidikan Terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase
1	SMP	8	20,51%
2	SMA/SMK	31	79,49%
3	D3/D4	0	0,00%
4	S1	0	0,00%
	Jumlah	39	100%

Sumber data: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4.3, dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA/SMK, yaitu sebanyak 31 orang atau sebesar 79,49%. Sementara itu, responden dengan pendidikan terakhir SMP berjumlah 8 orang atau sebesar 20,51%. Tidak terdapat responden dengan latar belakang pendidikan D3/D4 maupun S1. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Magnum Attack

Indonesia di Malang merupakan tenaga kerja operasional dengan latar belakang pendidikan menengah, yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan di perusahaan tersebut.

4.3.4 Deskripsi Lama Bekerja Responden

Profil responden penelitian dilihat dari lama bekerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Karakteristik Lama Bekerja Responden

No.	Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
1	1-3 Tahun	26	66,67%
2	4-6 Tahun	9	23,08%
3	7-9 Tahun	1	2,56%
4	≥ 10 Tahun	3	7,69%
	Jumlah	39	100%

Sumber data: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja antara 1–3 tahun, yaitu sebanyak 26 orang atau sebesar 66,67%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Magnum Attack Indonesia di Malang tergolong sebagai karyawan dengan masa kerja relatif singkat. Responden dengan masa kerja 4–6 tahun berjumlah 9 orang atau sebesar 23,08%, sedangkan responden dengan masa kerja 7–9 tahun hanya berjumlah 1 orang atau sebesar 2,56%. Sementara itu, responden dengan masa kerja ≥ 10 tahun berjumlah 3 orang atau sebesar 7,69%. Komposisi masa kerja tersebut menggambarkan adanya dominasi karyawan dengan masa kerja awal hingga menengah, yang berpotensi memengaruhi dinamika kinerja dan perilaku kerja inovatif dalam organisasi.

4.4 Distribusi Variabel Penelitian

4.4.1 Distribusi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian ini, variabel kepemimpinan transformasional diukur menggunakan 6 item pertanyaan. Hasil distribusi jawaban yang berkaitan dengan variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5
Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

Item	STS		TS		RR		S		SS		Jumlah	Rata-rata
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
X1	3	7,6	8	20,5	7	17,9	11	28,2	10	25,6	39	7,8
X2	5	12,8	7	17,9	7	17,9	12	30,7	8	20,5	39	7,8
X3	6	15,3	5	12,8	8	20,5	9	23	11	28,2	39	7,8
X4	4	10,2	8	20,5	6	15,3	11	28,2	10	25,6	39	7,8
X5	4	10,2	7	17,9	7	17,9	12	30,7	9	23	39	7,8
X6	7	17,9	7	17,9	6	15,3	8	20,5	11	28,2	39	7,8

Sumber: Data diolah penulis (2026)

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, dapat dilihat dari jawaban responden mengenai variabel Kepemimpinan transformasional (X) bahwa:

- a. Pernyataan X1 terkait “Pemimpin saya menjadi panutan yang dapat saya contoh dalam bekerja” menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden (7,6%) memilih sangat tidak setuju, 8 responden (20,5%) memilih tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih ragu-ragu, 11 responden (28,2%) memilih setuju, dan 10 responden (25,6%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa pemimpin mereka dapat dijadikan panutan dalam bekerja, yang mengindikasikan bahwa pemimpin dianggap memberikan contoh yang baik dalam aspek kerja yang dapat diikuti oleh para karyawan.
- b. Pernyataan X2 terkait “Pemimpin memberikan kepercayaan sehingga saya merasa dihargai” menunjukkan bahwa 5 responden (12,8%) memilih sangat tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih ragu-ragu, 12 responden (30,7%) memilih setuju, dan 8 responden (20,5%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Meskipun mayoritas responden merasa pemimpin memberikan kepercayaan yang membuat mereka merasa dihargai, terdapat juga beberapa responden yang kurang setuju dengan pernyataan ini, yang menunjukkan adanya variasi dalam persepsi karyawan terkait tingkat kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin.

- c. Pernyataan X3 terkait “Pemimpin mampu menyampaikan visi perusahaan dengan jelas” menunjukkan bahwa 6 responden (15,3%) memilih sangat tidak setuju, 5 responden (12,8%) memilih tidak setuju, 8 responden (20,5%) memilih ragu-ragu, 9 responden (23%) memilih setuju, dan 11 responden (28,2%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Sebagian besar responden setuju bahwa pemimpin mereka mampu menyampaikan visi perusahaan dengan jelas, meskipun ada sebagian kecil responden yang merasa kurang jelas atau tidak sepenuhnya memahami visi yang disampaikan.
- d. Pernyataan X4 terkait “Pemimpin membangkitkan semangat saya untuk bekerja lebih baik” menunjukkan bahwa 4 responden (10,2%) memilih sangat tidak setuju, 8 responden (20,5%) memilih tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih ragu-ragu, 11 responden (28,2%) memilih setuju, dan 10 responden (25,6%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Sebagian besar responden merasa bahwa pemimpin mereka berhasil membangkitkan semangat untuk bekerja lebih baik, yang menunjukkan pengaruh positif pemimpin terhadap motivasi dan semangat kerja karyawan.
- e. Pernyataan X5 terkait “Pemimpin mendorong saya berpikir kritis dalam menyelesaikan pekerjaan” menunjukkan bahwa 4 responden (10,2%) memilih sangat tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih ragu-ragu, 12 responden (30,7%) memilih setuju, dan 9 responden (23%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Mayoritas responden setuju bahwa pemimpin mereka mendorong untuk berpikir lebih kritis dalam menyelesaikan pekerjaan, yang mengindikasikan bahwa pemimpin memainkan peran penting dalam mengembangkan kemampuan berpikir kritis karyawan.
- f. Pernyataan X6 terkait “Pemimpin memberi kesempatan untuk mencoba ide-ide baru dan inovatif dalam pekerjaan” menunjukkan bahwa 7 responden (17,9%) memilih sangat tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih ragu-ragu, 8

responden (20,5%) memilih setuju, dan 11 responden (28,2%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Responden cenderung setuju bahwa pemimpin memberikan kesempatan untuk mencoba ide-ide baru dan inovatif, yang menunjukkan bahwa pemimpin mendorong karyawan untuk berinovasi dalam pekerjaan mereka.

4.4.2 Distribusi Variabel *Knowledge Sharing* (Z1)

Dalam penelitian ini, variabel *Knowledge Sharing* diukur menggunakan 4 item pertanyaan. Hasil distribusi jawaban yang berkaitan dengan variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6
Distribusi Jawaban Responden Variabel *Knowledge Sharing* (Z1)

Item	STS		TS		RR		S		SS		Jumlah	Rata-rata
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Z1.1	5	12,8	6	15,3	7	17,9	12	30,7	9	23	39	7,8
Z1.2	4	10,2	8	20,5	6	15,3	12	30,7	9	23	39	7,8
Z1.3	4	10,2	7	17,9	7	17,9	8	20,5	13	33,3	39	7,8
Z1.4	3	7,6	8	20,5	8	20,5	11	28,2	9	23	39	7,8

Sumber: Data diolah penulis (2026)

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, dapat dilihat dari jawaban responden mengenai variabel *Knowledge Sharing* (Z1) bahwa:

- a. Pernyataan Z1.1 terkait “Saya cenderung berbagi pengetahuan dan pengalaman kerja dengan rekan kerja” menunjukkan bahwa sebanyak 5 responden (12,8%) memilih sangat tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih ragu-ragu, 12 responden (30,7%) memilih setuju, dan 9 responden (23%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka cenderung berbagi pengetahuan dan pengalaman kerja dengan rekan kerja. Hal ini mengindikasikan adanya budaya berbagi pengetahuan yang baik di lingkungan kerja.
- b. Pernyataan Z1.2 terkait “Saya bersedia menyampaikan pengalaman dan ide kepada rekan kerja untuk membantu tugas mereka” menunjukkan

bahwa sebanyak 4 responden (10,2%) memilih sangat tidak setuju, 8 responden (20,5%) memilih tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih ragu-ragu, 12 responden (30,7%) memilih setuju, dan 9 responden (23%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka bersedia menyampaikan pengalaman dan ide untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas mereka. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan saling mendukung dalam pekerjaan dengan berbagi ide dan pengalaman yang bermanfaat.

- c. Pernyataan Z1.3 terkait “Saya berusaha mendapatkan pengetahuan dari rekan kerja” menunjukkan bahwa sebanyak 4 responden (10,2%) memilih sangat tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih ragu-ragu, 8 responden (20,5%) memilih setuju, dan 13 responden (33,3%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka berusaha mendapatkan pengetahuan dari rekan kerja. Ini menandakan adanya upaya aktif dari karyawan untuk belajar dan meningkatkan kemampuan dengan memperoleh pengetahuan dari kolega mereka.
- d. Pernyataan Z1.4 terkait “Saya bersedia belajar dan mencari informasi dari rekan kerja yang lebih berpengalaman” menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden (7,6%) memilih sangat tidak setuju, 8 responden (20,5%) memilih tidak setuju, 8 responden (20,5%) memilih ragu-ragu, 11 responden (28,2%) memilih setuju, dan 9 responden (23%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka bersedia belajar dan mencari informasi dari rekan kerja yang lebih berpengalaman. Hal ini mencerminkan keinginan untuk terus berkembang dan memanfaatkan pengalaman lebih dari rekan kerja yang sudah berpengalaman.

4.4.3 Distribusi Variabel *Innovative Work Behaviour* (Z2)

Tabel 4.7
Distribusi Jawaban Responden Variabel *Innovative Work Behaviour* (Z2)

Item	STS		TS		RR		S		SS		Jumlah	Rata-rata
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Z2.1	5	12,8	8	20,5	7	39	10	25,6	9	23	39	7,8
Z2.2	7	17,9	5	12,8	7	17,9	12	30,7	8	20,5	39	7,8
Z2.3	6	15,3	6	15,3	7	17,9	10	25,6	10	25,6	39	7,8
Z2.4	5	12,8	7	17,9	6	15,3	10	25,6	11	28,2	39	7,8
Z2.5	4	10,2	8	20,5	8	20,5	9	23	10	25,6	39	7,8
Z2.6	5	12,8	8	20,5	7	17,9	10	25,6	9	23	39	7,8
Z2.7	6	15,3	6	15,3	6	15,3	9	23	12	30,7	39	7,8
Z2.8	6	15,3	7	17,9	7	17,9	10	25,6	9	23	39	7,8

Sumber: Data diolah penulis (2026)

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, dapat dilihat dari jawaban responden mengenai variabel *Innovative Work Behaviour* (Z2) bahwa:

- a. Pernyataan Z2.1 terkait “Saya aktif mencari informasi dan solusi baru untuk menyelesaikan masalah pekerjaan” menunjukkan bahwa sebanyak 5 responden (12,8%) memilih sangat tidak setuju, 8 responden (20,5%) memilih tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih ragu-ragu, 10 responden (25,6%) memilih setuju, dan 9 responden (23%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka aktif mencari informasi dan solusi baru untuk menyelesaikan masalah pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa ada kecenderungan pada para karyawan untuk selalu mencari cara baru dalam menyelesaikan tugas yang dihadapi.
- b. Pernyataan Z2.2 terkait “Saya mencoba memahami berbagai cara berbeda sebelum mengambil keputusan dalam pekerjaan” menunjukkan bahwa sebanyak 7 responden (17,9%) memilih sangat tidak setuju, 5 responden (12,8%) memilih tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih ragu-ragu, 12 responden (30,7%) memilih setuju, dan 8 responden (20,5%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka berusaha untuk memahami

berbagai cara berbeda sebelum mengambil keputusan dalam pekerjaan, yang menunjukkan adanya upaya untuk mempertimbangkan banyak pilihan dalam pengambilan keputusan.

- c. Pernyataan Z2.3 terkait “Saya sering membuat ide-ide baru yang dapat meningkatkan hasil kerja” menunjukkan bahwa sebanyak 6 responden (15,3%) memilih sangat tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih ragu-ragu, 10 responden (25,6%) memilih setuju, dan 10 responden (25,6%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka sering membuat ide-ide baru untuk meningkatkan hasil kerja, yang menunjukkan adanya dorongan untuk berinovasi di lingkungan kerja.
- d. Pernyataan Z2.4 terkait “Saya mencoba mengembangkan gagasan kreatif untuk memperbaiki proses kerja” menunjukkan bahwa sebanyak 5 responden (12,8%) memilih sangat tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih ragu-ragu, 10 responden (25,6%) memilih setuju dan 11 responden (28,2%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka berusaha mengembangkan gagasan kreatif untuk memperbaiki proses kerja, yang mencerminkan sikap proaktif dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.
- e. Pernyataan Z2.5 terkait “Saya berusaha menjelaskan ide baru saya kepada rekan kerja atau atasan” menunjukkan bahwa sebanyak 4 responden (10,2%) memilih sangat tidak setuju, 8 responden (20,5%) memilih tidak setuju, 8 responden (20,5%) memilih ragu-ragu, 9 responden (23%) memilih setuju, dan 10 responden (25,6%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka berusaha menjelaskan ide baru mereka kepada rekan kerja atau atasan, yang menunjukkan keinginan untuk berkomunikasi dan berbagi ide yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.
- f. Pernyataan Z2.6 terkait “Saya mendorong orang lain untuk

mempertimbangkan ide atau gagasan yang saya ajukan” menunjukkan bahwa sebanyak 5 responden (12,8%) memilih sangat tidak setuju, 8 responden (20,5%) memilih tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih ragu-ragu, 10 responden (25,6%) memilih setuju, dan 9 responden (23%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka mendorong orang lain untuk mempertimbangkan ide atau gagasan yang mereka ajukan, menunjukkan bahwa mereka memiliki kemampuan mempengaruhi dan menginspirasi rekan kerja dalam pekerjaan.

- g. Pernyataan Z2.7 terkait “Saya menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan saya secara nyata” menunjukkan bahwa sebanyak 6 responden (15,3%) memilih sangat tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih ragu-ragu, 9 responden (23%) memilih setuju, dan 12 responden (30,7%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan mereka secara nyata, yang menunjukkan bahwa mereka tidak hanya menghasilkan ide, tetapi juga berusaha mengimplementasikannya untuk meningkatkan pekerjaan.
- h. Pernyataan Z2.8 terkait “Saya mencoba mewujudkan solusi atau perbaikan yang saya usulkan dalam praktik kerja” menunjukkan bahwa sebanyak 6 responden (15,3%) memilih sangat tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih ragu-ragu, 10 responden (25,6%) memilih setuju dan 9 responden (23%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka mencoba mewujudkan solusi atau perbaikan yang mereka usulkan dalam praktik kerja, yang mencerminkan sikap aktif dan berorientasi pada hasil dalam menjalankan pekerjaan.

4.4.4 Distribusi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.8
Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	STS		TS		RR		S		SS		Jumlah	Rata-rata
	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%		
Y1	8	20,5	5	12,8	7	17,9	9	23	10	25,6	39	7,8
Y2	6	15,3	7	17,9	7	17,9	8	20,5	11	28,2	39	7,8
Y3	6	15,3	6	15,3	7	17,9	9	23	11	28,2	39	7,8
Y4	7	17,9	7	17,9	4	10,2	10	25,6	11	28,2	39	7,8
Y5	7	17,9	6	15,3	6	15,3	8	20,5	12	30,7	39	7,8
Y6	7	17,9	6	15,3	5	12,8	11	28,2	10	25,6	39	7,8
Y7	6	15,3	7	17,9	6	15,3	11	28,2	9	23	39	7,8
Y8	7	17,9	7	17,9	6	15,3	11	28,2	8	20,5	39	7,8
Y9	6	15,3	6	15,3	7	17,9	9	23	11	28,2	39	7,8
Y10	7	17,9	6	15,3	6	15,3	11	28,2	9	23	39	7,8

Sumber: Data diolah penulis (2026)

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, dapat dilihat dari jawaban responden mengenai variabel Kinerja Karyawan bahwa:

- a. Pernyataan Y1 terkait “Saya menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan teliti” menunjukkan bahwa sebanyak 8 responden (20,5%) memilih sangat tidak setuju, 5 responden (12,8%) memilih tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih ragu-ragu, 9 responden (23%) memilih setuju, dan 10 responden (25,6%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan teliti. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan memiliki kesadaran untuk menjaga kualitas kerja mereka.
- b. Pernyataan Y2 terkait “Saya selalu memperhatikan ketepatan dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan” menunjukkan bahwa sebanyak 6 responden (15,3%) memilih sangat tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih ragu-ragu, 8 responden (20,5%) memilih setuju, dan 11 responden (28,2%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka selalu memperhatikan ketepatan dalam pekerjaan

mereka, yang mencerminkan pentingnya akurasi dalam menjalankan tugas.

- c. Pernyataan Y3 terkait “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan” menunjukkan bahwa sebanyak 6 responden (15,3%) memilih sangat tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih ragu-ragu, 9 responden (23%) memilih setuju, dan 11 responden (28,2%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan, menunjukkan komitmen terhadap hasil yang diharapkan.
- d. Pernyataan Y4 terkait “Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai jadwal” menunjukkan bahwa sebanyak 7 responden (17,9%) memilih sangat tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih tidak setuju, 4 responden (10,2%) memilih ragu-ragu, 10 responden (25,6%) memilih setuju, dan 11 responden (28,2%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, yang menunjukkan kedisiplinan dalam mengatur waktu dan memenuhi tenggat waktu.
- e. Pernyataan Y5 terkait “Saya disiplin dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya” menunjukkan bahwa sebanyak 7 responden (17,9%) memilih sangat tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih ragu-ragu, 8 responden (20,5%) memilih setuju, dan 12 responden (30,7%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka disiplin dalam melaksanakan pekerjaan mereka, yang mencerminkan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.
- f. Pernyataan Y6 terkait “Saya menyadari pentingnya tanggung jawab terhadap pekerjaan yang saya lakukan” menunjukkan bahwa sebanyak 7 responden (17,9%) memilih sangat tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih tidak setuju, 5 responden (12,8%) memilih ragu-ragu, 11

responden (28,2%) memilih setuju, dan 10 responden (25,6%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka menyadari pentingnya tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, yang menunjukkan kesadaran tinggi terhadap peran mereka dalam organisasi.

- g. Pernyataan Y7 terkait “Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam tim” menunjukkan bahwa sebanyak 6 responden (15,3%) memilih sangat tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih ragu-ragu, 11 responden (28,2%) memilih setuju, dan 9 responden (23%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam tim, menunjukkan kemampuan untuk berkolaborasi dalam mencapai tujuan bersama.
- h. Pernyataan Y8 terkait “Saya berkontribusi aktif untuk mendukung keberhasilan tim” menunjukkan bahwa sebanyak 7 responden (17,9%) memilih sangat tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih ragu-ragu, 11 responden (28,2%) memilih setuju, dan 8 responden (20,5%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka berkontribusi aktif dalam mendukung keberhasilan tim, yang mencerminkan sikap proaktif dalam lingkungan kerja.
- i. Pernyataan Y9 terkait “Saya berinisiatif memulai pekerjaan tanpa menunggu perintah” menunjukkan bahwa sebanyak 6 responden (15,3%) memilih sangat tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih tidak setuju, 7 responden (17,9%) memilih ragu-ragu, 9 responden (23%) memilih setuju, dan 11 responden (28,2%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka berinisiatif memulai pekerjaan tanpa menunggu perintah, menunjukkan proaktivitas dalam pekerjaan.
- j. Pernyataan Y10 terkait “Saya mencari cara sendiri untuk menyelesaikan tugas lebih baik” menunjukkan bahwa sebanyak 7 responden (17,9%)

memilih sangat tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih tidak setuju, 6 responden (15,3%) memilih ragu-ragu, 11 responden (28,2%) memilih setuju dan 9 responden (23%) memilih sangat setuju. Rata-rata untuk item ini adalah 7,8. Berdasarkan hasil ini, mayoritas responden setuju bahwa mereka mencari cara sendiri untuk menyelesaikan tugas lebih baik, yang mengindikasikan sikap inovatif dalam mencari solusi terhadap masalah yang dihadapi dalam pekerjaan.

4.5 Analisis Data

4.5.1 Uji Outer Model

a. Uji Validitas Konvergen

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk saling terkait dan bersama-sama dapat menggambarkan konstruk yang dimaksud. Uji validitas dilakukan dengan memeriksa nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Sebuah indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen jika memiliki nilai *loading factor* minimal 0,7. Namun, nilai antara 0,60 hingga 0,70 masih dapat diterima selama AVE dan reliabilitas konstruk memenuhi standar yang ditetapkan (Hair et al., 2021). Berikut ini adalah hasil analisis *loading factor* untuk variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan transformasional, *Knowledge Sharing*, *Innovative Work Behaviour*, dan kinerja karyawan.

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Konvergen (*Loading Factor*)

	Kepemimpinan transformasional	<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Innovative Work Behaviour</i>	Kinerja Karyawan
X1	0,781			
X2	0,711			
X3	0,640			
X4	0,603			
X5	0,648			
X6	0,806			
Z1.1		0,939		

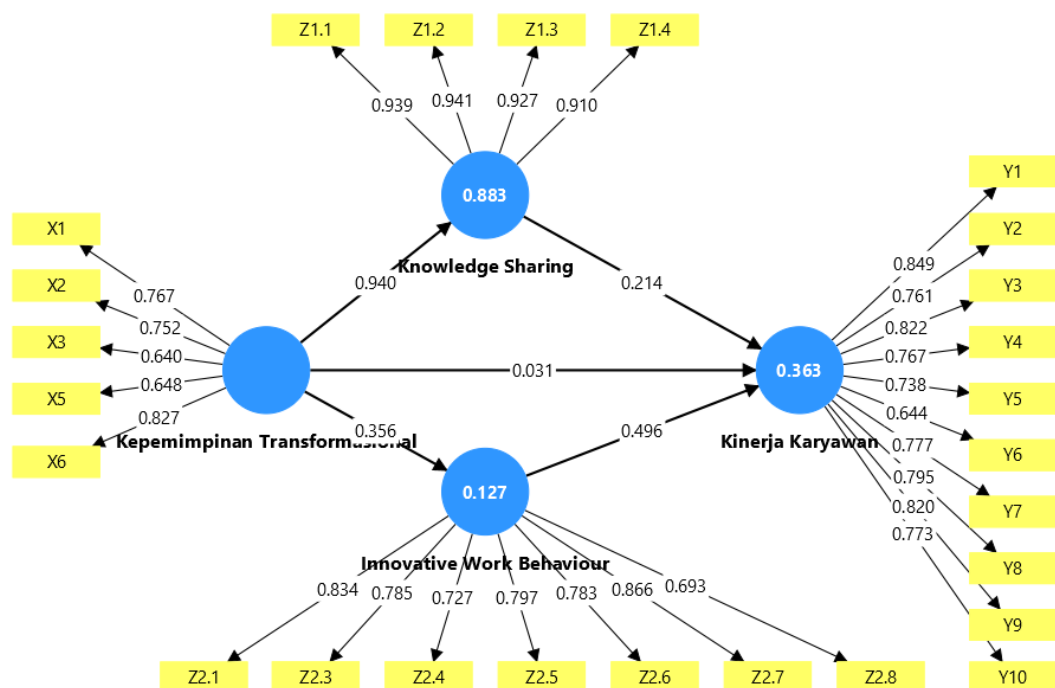
Z1.2		0,942		
Z1.3		0,926		
Z1.4		0,910		
Z2.1			0,833	
Z2.2			0,418	
Z2.3			0,785	
Z2.4			0,722	
Z2.5			0,797	
Z2.6			0,782	
Z2.7			0,869	
Z2.8			0,695	
Y1				0,849
Y2				0,774
Y3				0,761
Y4				0,823
Y5				0,766
Y6				0,737
Y7				0,645
Y8				0,776
Y9				0,796
Y10				0,820

Sumber: Data diolah penulis (2026)

Berdasarkan hasil uji validitas yang disajikan pada Tabel 4.9, terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,70, yaitu pada rentang 0,4 hingga 0,6. Indikator-indikator tersebut mencakup X3, X4, X5, Z2.2, Z2.8, dan Y7. Mengingat pentingnya memenuhi kriteria validitas, maka dilakukan eliminasi terhadap indikator Z2.2, yang memiliki *loading factor* sangat rendah, yaitu 0,418, karena tidak memenuhi standar minimal yang ditetapkan. Selanjutnya, indikator X4, yang memiliki *loading factor* terendah di antara indikator lainnya (0,6), juga dipertimbangkan. Meskipun nilai *loading factor* indikator ini berada dalam rentang yang masih dapat diterima (0,60 hingga 0,70), nilai ini relatif lebih rendah dibandingkan dengan indikator-indikator lainnya. Oleh karena itu, untuk memastikan kualitas model yang lebih baik, maka diputuskan untuk mengeliminasi indikator X4.

Setelah eliminasi Z2.2 dan X4, nilai AVE untuk variabel Kepemimpinan Transformasional dan *Innovative Work Behaviour* mengalami peningkatan dan kini memenuhi syarat yang ditetapkan, yaitu lebih dari 0,5. Hal ini menunjukkan

bahwa dengan mengeliminasi indikator-indikator yang memiliki *loading factor* rendah, kualitas model menjadi lebih baik dan sesuai dengan standar validitas konvergen yang diperlukan untuk analisis lebih lanjut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setelah melakukan eliminasi indikator-indikator yang tidak memenuhi syarat, validitas konvergen telah terpenuhi, dan model yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima untuk analisis lanjutan.



Gambar 4.1
Hasil Uji Validitas Konvergen (*Loading Factor*)

Sumber: Gambar diolah penulis (2026)

Selain melalui *loading factor*, evaluasi validitas konvergen juga dilakukan dengan memeriksa nilai *Average Variance Extracted* (AVE). AVE digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk dapat menjelaskan varians dari konstruk laten secara keseluruhan, dibandingkan dengan varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran. Secara garis besar, AVE mencerminkan tingkat akurasi dalam mengukur suatu konstruk melalui indikator-indikator yang merepresentasikannya.

Menurut Fornell & Larcker (1981), suatu konstruk dianggap memenuhi standar validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE minimal 0,5. Nilai ini menunjukkan bahwa konstruk laten dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikator yang terkait dengannya. Sebaliknya, jika nilai AVE kurang dari 0,5, konstruk tersebut dianggap belum memenuhi standar validitas konvergen yang cukup dan perlu dilakukan evaluasi ulang terhadap indikator-indikator yang membentuknya.

Hasil analisis data menggunakan SmartPLS 4.0 menunjukkan nilai AVE untuk masing-masing variabel penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Nilai Average Variance Extracted (AVE)

No.	Variabel	AVE	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional	0,534	Valid
2	<i>Knowledge Sharing</i>	0,864	Valid
3	<i>Innovative Work Behaviour</i>	0,617	Valid
4	Kinerja Karyawan	0,603	Valid

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Hasil analisis validitas konvergen yang disajikan pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang melebihi 0,50. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk laten dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikator yang terkait, yang berarti memenuhi kriteria validitas konvergen yang ditetapkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa metodologi yang digunakan dalam penelitian ini telah sepenuhnya memenuhi kriteria validitas konvergen, baik melalui evaluasi *loading factor* maupun analisis AVE, yang bersama-sama menunjukkan kekuatan hubungan antara indikator-indikator dan konstruk laten yang diukur.

b. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan bertujuan untuk menguji sejauh mana konstruksi dalam suatu model penelitian dapat dibedakan satu sama lain, guna memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang unik dan terpisah secara empiris. Pengujian validitas ini umumnya dilakukan dengan menggunakan *Fornell-*

Larcker Criterion, yang membandingkan nilai akar kuadrat AVE dengan matriks korelasi antar konstruk. Selain itu, *Cross Loadings* juga digunakan untuk menguji sejauh mana hubungan antara indikator dengan konstruk targetnya lebih kuat dibandingkan dengan hubungan indikator terhadap konstruk lainnya dalam model. Kedua pendekatan ini saling melengkapi untuk memverifikasi bahwa konstruk-konstruk dalam model penelitian benar-benar menggambarkan dimensi-dimensi konseptual yang berbeda.

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker Criterion*)

	<i>Innovative Work Behaviour</i>	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	<i>Knowledge Sharing</i>
<i>Innovative Work Behaviour</i>	0,785			
Kepemimpinan Transformasional	0,356	0,730		
Kinerja Karyawan	0,555	0,409	0,777	
<i>Knowledge Sharing</i>	0,222	0,940	0,353	0,929

Sumber: Data primer diolah penulis (2026)

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan pada Tabel 4.11, pengujian validitas diskriminan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*. Metode ini membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) dari setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Menurut Fornell & Larcker (1981), suatu konstruk dikatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model.

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh konstruk yang terdapat dalam model penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan. Setiap AVE yang dihitung untuk konstruk-konstruk dalam model, yang ditampilkan pada diagonal tabel, lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk di luar diagonal tersebut. Secara rinci, konstruk Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai sebesar

0,730, *Knowledge Sharing* memiliki nilai sebesar 0,940, dan Kinerja Karyawan menunjukkan nilai sebesar 0,777. Nilai-nilai tersebut secara konsisten lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk yang bersesuaian, yang berarti bahwa setiap konstruk dalam model ini memiliki karakteristik yang unik dan dapat dibedakan secara tegas dari konstruk lainnya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk-konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi standar validitas diskriminan berdasarkan *Fornell-Larcker Criterion*. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa setiap konstruk tidak hanya memiliki keunikan konseptual tetapi juga dapat dibedakan secara empiris dari konstruk lainnya dalam model.

c. Reliabilitas (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*)

Reliabilitas mengacu pada tingkat konsistensi suatu instrumen dalam mengukur konstruk secara stabil, baik dalam waktu yang berbeda maupun kondisi yang berbeda (Ghozali & Latan, 2015). Dalam penelitian ini, reliabilitas diuji dengan menggunakan dua metode utama, yaitu *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* (CA). *Composite Reliability* (CR) digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari konstruk yang diukur. Nilai CR yang lebih besar dari 0,70 menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang baik. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, jika nilai CR lebih besar dari 0,70, maka konstruk dapat dianggap memiliki reliabilitas yang baik dan konsisten. Selain itu, *Cronbach's Alpha* (CA) juga digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk. Nilai CA yang lebih besar dari 0,70 menunjukkan bahwa konstruk tersebut dapat diandalkan untuk pengukuran lebih lanjut. Nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih rendah dari 0,70 menunjukkan bahwa instrumen pengukuran tersebut belum memenuhi standar reliabilitas yang diperlukan dan perlu diperbaiki. Adapun pada tabel 4.14 akan ditampilkan hasil uji komposit reliabilitas sebagaimana berikut:

Tabel 4.12
Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Innovative Work Behaviour</i>	0,897	0,912	<i>Reliable</i>
Kepemimpinan Transformasional	0,778	0,788	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan	0,926	0,931	<i>Reliable</i>
<i>Knowledge Sharing</i>	0,947	0,947	<i>Reliable</i>

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 4.12, nilai *composite reliability* untuk setiap variable antara lain kepemimpinan transformasional (0,788), *Knowledge Sharing* (0,947), *Innovative Work Behaviour* (0,912), dan Kinerja karyawan (0,931). Adapun nilai *cronbach's alpha* untuk setiap variabel adalah kepemimpinan transformasional (0,778), *Knowledge Sharing* (0,947) *Innovative Work Behaviour* (0,897), dan Kinerja karyawan (0,926). Hasil ini menunjukkan bahwa semua variabel berhasil melalui uji reliabilitas dan dapat dianggap *reliable*.

4.5.2 Uji *Inner Model*

a. Uji *R-Square*

Menurut Hair et al., (2021), R^2 (koefisien determinasi) merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai seberapa baik model struktural dalam menjelaskan varians variabel dependen. Nilai R^2 menggambarkan proporsi varians yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Hair et al., (2021) juga mengklasifikasikan tingkat kekuatan model berdasarkan nilai R^2 , dengan nilai R^2 yang mencapai 0.75 dianggap memiliki kekuatan penjelasan yang sangat baik, 0.50 menunjukkan kemampuan penjelasan yang moderat, dan 0.25 menunjukkan penjelasan yang lemah. Dengan demikian, nilai R^2 yang tinggi menunjukkan bahwa model dapat memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap hubungan antar

variabel dalam penelitian ini. Hasil pengujian *R-Square* untuk seluruh variabel pada studi ini bisa dilihat di tabel penyajian hasil berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji *R-Square* dan *R-Square Adjusted*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Innovative Work Behaviour</i>	0,127	0,103
Kinerja Karyawan	0,363	0,309
<i>Knowledge Sharing</i>	0,883	0,880

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2026)

Hasil uji *R-Square* dan *R-Square Adjusted* pada Tabel 4.13 memberikan gambaran tentang seberapa besar model penelitian ini dapat menjelaskan variasi dalam variabel-variabel yang diuji. Pada variabel *Innovative Work Behaviour*, nilai *R-Square* sebesar 0,127 dan *R-Square Adjusted* sebesar 0,103 menunjukkan bahwa model dapat menjelaskan sekitar 12,7% variasi dalam perilaku inovatif karyawan, dengan sedikit penurunan ketika jumlah variabel independen diperhitungkan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun model ini memiliki pengaruh, masih ada faktor-faktor lain yang belum tercakup yang mempengaruhi *Innovative Work Behaviour*.

Pada variabel Kinerja Karyawan, nilai *R-Square* sebesar 0,363 dan *R-Square Adjusted* sebesar 0,309 menunjukkan bahwa model ini dapat menjelaskan sekitar 36,3% variasi dalam kinerja karyawan, dengan penurunan sebesar 5,4% setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen. Ini menunjukkan bahwa model memiliki pengaruh moderat terhadap kinerja karyawan, namun masih terdapat faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja yang tidak dijelaskan dalam model ini. Sementara itu, pada variabel *Knowledge Sharing*, nilai *R-Square* sebesar 0,883 dan *R-Square Adjusted* sebesar 0,880 menunjukkan bahwa model dapat menjelaskan sekitar 88,3% variasi dalam *Knowledge Sharing*, dengan penurunan yang sangat kecil setelah disesuaikan. Nilai ini mengindikasikan bahwa model memiliki kekuatan yang sangat besar dalam menjelaskan variasi dalam perilaku berbagi pengetahuan di antara karyawan. Secara keseluruhan, hasil uji *R-Square* dan *R-Square Adjusted* menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* adalah variabel yang paling dipengaruhi oleh model ini, diikuti oleh kinerja

karyawan dengan pengaruh moderat, sementara *Innovative Work Behaviour* memiliki pengaruh yang relatif kecil dari model ini.

b. Uji F-Square

Menurut Hair et al., (2021), uji f^2 digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Uji ini mengukur dampak praktis dari variabel independen dalam mempengaruhi perubahan pada variabel dependen. Nilai f^2 memberikan informasi tentang seberapa besar kontribusi suatu variabel dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Hair et al., (2021) mengklasifikasikan efek f^2 sebagai berikut: nilai f^2 sebesar 0.02 menunjukkan pengaruh kecil, 0.15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0.35 menunjukkan pengaruh besar. Hasil pengujian F-Square pada studi ini bisa dilihat di tabel penyajian hasil berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji F-Square

Variabel	<i>f-square</i>
<i>Innovative Work Behaviour</i> -> Kinerja Karyawan	0,295
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Innovative Work Behaviour</i>	0,146
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0,000
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Knowledge Sharing</i>	7,556
<i>Knowledge Sharing</i> -> Kinerja Karyawan	0,007

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji f^2 yang disajikan pada Tabel 4.14, dapat diinterpretasikan pengaruh antar variabel dalam model penelitian. Pada hubungan antara *Innovative Work Behaviour* dan kinerja karyawan, nilai f^2 sebesar 0,295 menunjukkan pengaruh yang cukup besar, yang mengindikasikan bahwa perubahan pada *Innovative Work Behaviour* memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *Innovative Work Behaviour* menghasilkan nilai f^2 sebesar

0,146, yang menunjukkan pengaruh sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi yang cukup berarti dalam mendorong perilaku inovatif di kalangan karyawan, meskipun tidak sekuat pengaruhnya terhadap *Knowledge Sharing*.

Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,000, yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun demikian, hubungan tidak langsung melalui mediator seperti *Knowledge Sharing* tetap penting dalam model ini. Hasil uji juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap *Knowledge Sharing*, dengan nilai f^2 sebesar 7,556. Pengaruh besar ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan, yang pada gilirannya berpotensi meningkatkan kinerja mereka. Sementara itu, hubungan antara *Knowledge Sharing* dan kinerja karyawan memiliki nilai f^2 sebesar 0,007, yang menunjukkan pengaruh yang sangat kecil. Ini menunjukkan bahwa meskipun *Knowledge Sharing* merupakan faktor penting dalam konteks organisasi, pengaruh langsungnya terhadap kinerja karyawan tidak begitu signifikan. Secara keseluruhan, hasil uji f^2 ini memberikan gambaran yang jelas mengenai kekuatan pengaruh antar variabel dalam model penelitian, serta menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour*, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung.

c. Uji Signifikansi Jalur (*Path Coefficient*)

Menurut Hair et al., (2021), uji signifikansi jalur (*path coefficient*) digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara variabel independen dan dependen dalam model struktural. *Path coefficient* menunjukkan arah dan besarnya pengaruh antara dua variabel, di mana semakin tinggi nilai *path coefficient*, semakin kuat hubungan antara kedua variabel tersebut. Untuk menguji signifikansi jalur, digunakan uji t dengan metode *bootstrapping*, yang

memungkinkan peneliti untuk menguji apakah nilai *path coefficient* yang ditemukan signifikan atau tidak secara statistik. Jika nilai t-statistic lebih besar dari 1.96 atau nilai p-value kurang dari 0.05, maka jalur tersebut dianggap signifikan. Hasil uji signifikansi jalur (*path coefficient*) pada studi ini bisa dilihat di tabel penyajian hasil berikut:

Tabel 4.15
Hasil Uji Signifikansi Jalur (*Path Coefficient*)

Variabel	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
<i>Innovative Work Behaviour</i> -> Kinerja Karyawan	0,496	3,678	0,000	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Innovative Work Behaviour</i>	0,356	2,726	0,006	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0,031	0,071	0,943	Tidak Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Knowledge Sharing</i>	0,94	53,289	0,000	Signifikan
<i>Knowledge Sharing</i> -> Kinerja Karyawan	0,214	0,559	0,576	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2026)

Hasil uji signifikansi jalur (*path coefficient*) tabel 4.15 menunjukkan hubungan antara *Innovative Work Behaviour* dan Kinerja Karyawan memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,496 dengan nilai T-statistics 3,678 dan P-value sebesar 0,000, yang menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa *Innovative Work Behaviour* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya, hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan *Innovative Work Behaviour* menunjukkan *path coefficient* sebesar 0,356, dengan T-statistics sebesar 2,726 dan P-value sebesar 0,006. Hasil ini juga signifikan, menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Innovative Work Behaviour*. Namun, hubungan langsung

antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,031, dengan T-statistics sebesar 0,071 dan P-value 0,943, yang tidak signifikan. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan dalam model ini.

Di sisi lain, hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan *Knowledge Sharing* memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,94 dengan T-statistics yang sangat tinggi, yakni 53,289, serta P-value 0,000. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat besar dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing*. Terakhir, hubungan antara *Knowledge Sharing* dan Kinerja Karyawan menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,214, dengan T-statistics sebesar 0,559 dan P-value 0,576, yang tidak signifikan. Ini berarti bahwa meskipun *Knowledge Sharing* dapat mempengaruhi kinerja, pengaruh langsungnya dalam model ini tidak signifikan. Secara keseluruhan, hasil uji *path coefficient* menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan dalam model ini signifikan, terutama antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Innovative Work Behaviour* dan *Knowledge Sharing*, namun hubungan langsung antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan, serta *Knowledge Sharing* dengan Kinerja Karyawan, tidak menunjukkan signifikansi yang signifikan.

4.5.3 Uji Mediasi

Menurut Hair et al. (2021), mediasi terjadi ketika variabel independen mempengaruhi variabel dependen melalui peran dari variabel mediator. Artinya, pengaruh total yang diberikan oleh variabel independen terbagi menjadi dua, yaitu pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang lewat mediator. Dalam uji mediasi, Hair et al. (2021) menyatakan bahwa pertama, variabel independen harus memberikan pengaruh yang signifikan terhadap mediator. Kedua, mediator tersebut harus mempengaruhi variabel dependen. Terakhir, untuk membuktikan adanya mediasi, pengaruh tidak langsung yang melalui mediator harus terbukti signifikan, yang biasanya diuji

menggunakan metode *bootstrapping* untuk memastikan akurasi interval kepercayaannya.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Secara Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Variabel	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Innovative Work Behaviour</i> -> Kinerja Karyawan	0,177	1,965	0,049	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Knowledge Sharing</i> -> Kinerja Karyawan	0,201	0,554	0,580	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2026)

Hasil uji pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*) yang disajikan pada Tabel 4.16 menunjukkan bahwa hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan melalui *Innovative Work Behaviour* memiliki nilai pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sebesar 0,177 dengan T-statistics 1,965 dan P-value 0,049. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung melalui *Innovative Work Behaviour* signifikan pada tingkat signifikansi 0,05, yang mengindikasikan bahwa *Innovative Work Behaviour* berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Sebaliknya, hubungan tidak langsung antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan melalui *Knowledge Sharing* menunjukkan nilai pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sebesar 0,201 dengan T-statistics 0,554 dan P-value 0,580. Hasil ini tidak signifikan, karena P-value lebih besar dari 0,05. Ini berarti bahwa *Knowledge Sharing* tidak berperan signifikan sebagai mediator dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan dalam model ini.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Magnum Attack Indonesia. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional belum secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam konteks organisasi yang diteliti.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994) memiliki potensi besar dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pemberian visi, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta perhatian individual. Namun, efektivitas pengaruh kepemimpinan tersebut sangat bergantung pada karakteristik pekerjaan dan sistem kerja organisasi. Pada industri garmen seperti PT. Magnum Attack Indonesia, kinerja karyawan lebih banyak diukur berdasarkan pencapaian target produksi, kecepatan kerja, serta kepatuhan terhadap standar operasional yang telah ditetapkan. Kondisi pekerjaan yang bersifat rutin, repetitif, dan berorientasi pada kuantitas output menyebabkan ruang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menjadi terbatas.

Selain karakteristik pekerjaan, karakteristik responden juga dapat menjadi faktor yang memengaruhi tidak signifikannya hubungan tersebut. Mayoritas responden dalam penelitian ini merupakan karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA dan bekerja pada posisi operasional. Pada kondisi tersebut, pola kerja cenderung mengikuti instruksi dan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Tingkat pendidikan dan ruang pengambilan keputusan yang terbatas dapat menyebabkan karyawan lebih berfokus pada penyelesaian tugas sesuai prosedur dibandingkan pada penerjemahan visi dan motivasi dari pimpinan ke dalam peningkatan kinerja. Hal ini memungkinkan pengaruh

kepemimpinan transformasional tidak terlihat secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fathiyah et al., (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam konteks organisasi tertentu. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak selalu muncul secara langsung, terutama ketika karyawan menghadapi tekanan kerja tinggi, tingkat kedisiplinan yang bervariasi, serta sistem kerja yang lebih menekankan pada pencapaian target operasional dibandingkan pengembangan perilaku kerja. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional sangat kontekstual dan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja.

Selain itu, berdasarkan hasil observasi penelitian, meskipun pimpinan PT. Magnum Attack Indonesia telah memberikan arahan serta membuka ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide dan masukan, mekanisme tersebut belum sepenuhnya didukung oleh sistem kerja yang mampu mengonversi kepemimpinan menjadi peningkatan kinerja secara langsung. Tekanan target produksi yang tinggi serta tuntutan percepatan jadwal pengiriman membuat karyawan lebih berfokus pada pemenuhan kuantitas kerja dibandingkan penerapan ide-ide baru atau peningkatan kualitas kerja. Akibatnya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan belum terlihat signifikan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Magnum Attack Indonesia memerlukan peran variabel lain sebagai mekanisme penghubung, seperti *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour*. Ketika proses berbagi pengetahuan belum berjalan merata dan implementasi ide inovatif masih menghadapi keterbatasan tindak lanjut, maka pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja menjadi tidak optimal. Dengan demikian, penolakan hipotesis ini tidak meniadakan pentingnya kepemimpinan transformasional, tetapi

menunjukkan bahwa pengaruhnya terhadap kinerja karyawan belum bersifat langsung dan sangat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan serta sistem organisasi yang berlaku.

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai kemampuan memengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga sebagai amanah yang menuntut keteladanan akhlak, kelembutan dalam berkomunikasi, serta keterlibatan pengikut dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam QS. Ali ‘Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal.

Dalam tafsir Ibnu Katsir dijelaskan bahwa ayat ini menegaskan pentingnya sikap lemah lembut, pemaafan, dan musyawarah dalam kepemimpinan. Pemimpin yang bersikap keras dan tidak melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan akan kehilangan dukungan, sehingga efektivitas kepemimpinannya menjadi lemah. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan sangat bergantung pada kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut, bukan semata-mata pada posisi atau gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Dengan demikian, perspektif Islam memperkuat hasil penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional tidak otomatis meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan baru akan berdampak apabila nilai-nilai kepemimpinan Islami seperti lemah lembut, musyawarah, amanah, dan keadilan benar-benar terinternalisasi dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Ketidaksignifikanan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan

kepemimpinan transformasional di PT. Magnum Attack Indonesia masih memerlukan penguatan pada aspek nilai dan implementasi agar mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.

4.6.2 *Knowledge Sharing* Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa *Knowledge Sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Magnum Attack Indonesia. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan yang terjadi di dalam organisasi belum secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Secara teoritis, temuan ini belum sepenuhnya sejalan dengan perspektif *Resource-Based View* (RBV) yang dikemukakan oleh Barney (1991), yang menyatakan bahwa pengetahuan merupakan aset strategis organisasi yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja apabila dikelola serta dimanfaatkan secara optimal. Namun demikian, RBV juga menegaskan bahwa pengetahuan baru memiliki nilai strategis apabila dapat dibagikan, dimanfaatkan bersama, dan diintegrasikan ke dalam proses kerja organisasi. Dengan kata lain, keberadaan *Knowledge Sharing* saja belum cukup untuk meningkatkan kinerja apabila pengetahuan tersebut tidak dapat diaplikasikan secara efektif dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Dalam konteks PT. Magnum Attack Indonesia, hasil ini dapat dipahami melalui karakteristik sistem kerja yang diterapkan, khususnya pada bagian penjahitan. Berdasarkan temuan lapangan, sebagian penjahit tidak melakukan pekerjaan menjahit secara langsung di lingkungan perusahaan, melainkan mengambil bahan dan mengerjakan tugas di rumah masing-masing. Pola kerja ini menyebabkan interaksi antar karyawan menjadi sangat terbatas, sehingga peluang terjadinya diskusi, pertukaran pengalaman, maupun pembelajaran bersama dalam proses kerja menjadi minimal. Kondisi tersebut menghambat

terbentuknya *Knowledge Sharing* yang bersifat kolektif dan berkelanjutan.

Selain itu, pekerjaan yang dilakukan secara terpisah di rumah masing-masing menyebabkan pengetahuan yang dimiliki karyawan cenderung bersifat individual dan tidak terdistribusi secara luas kepada karyawan lain. Pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman kerja hanya dimanfaatkan untuk kepentingan pribadi dalam menyelesaikan tugas, tanpa melalui proses berbagi yang terstruktur. Akibatnya, pengetahuan tersebut tidak berkembang menjadi pengetahuan organisasi yang dapat meningkatkan efektivitas kerja secara keseluruhan. Hal ini menjelaskan mengapa *Knowledge Sharing* yang ada belum mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Lebih lanjut, karakteristik industri garmen yang menekankan pencapaian target produksi, kecepatan kerja, dan kepatuhan terhadap standar operasional prosedur juga memengaruhi peran *Knowledge Sharing* terhadap kinerja. Tekanan target produksi yang tinggi membuat karyawan lebih berfokus pada penyelesaian pekerjaan sesuai tenggat waktu dibandingkan upaya untuk menerapkan pengetahuan baru atau berbagi metode kerja dengan rekan lainnya. Dalam kondisi tersebut, *Knowledge Sharing* belum menjadi faktor utama yang menentukan kinerja, melainkan hanya berperan sebagai aktivitas pendukung yang belum terintegrasi secara optimal dalam sistem kerja perusahaan.

Selain faktor sistem kerja, masa kerja karyawan yang relatif singkat juga diduga turut memengaruhi ketidaksignifikanan pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan. Mayoritas karyawan memiliki masa kerja sekitar 1–2 tahun, sehingga pengalaman kerja dan pengetahuan yang dimiliki masih terbatas pada aspek operasional dasar. Kondisi ini menyebabkan pengetahuan yang dibagikan belum cukup mendalam dan aplikatif untuk memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, meskipun *Knowledge Sharing* telah terjadi, keterbatasan pengalaman kerja karyawan membuat pengaruhnya terhadap kinerja belum terlihat secara signifikan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Sanjaya dan Tania (2023)

yang menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan tidak secara otomatis meningkatkan kinerja apabila tidak didukung oleh lingkungan kerja dan sistem organisasi yang memungkinkan pengetahuan tersebut diterapkan secara nyata dalam proses kerja. Hasil ini memperkuat temuan penelitian bahwa pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan sangat bergantung pada konteks organisasi dan mekanisme implementasinya.

Selain itu, karakteristik responden yang mayoritas berpendidikan SMA dan bekerja pada posisi operasional juga dapat memengaruhi efektivitas *Knowledge Sharing* terhadap kinerja. Pada tingkat pekerjaan yang lebih bersifat teknis dan prosedural, pengetahuan yang dibutuhkan cenderung telah distandarkan dalam bentuk instruksi kerja yang jelas. Kondisi ini menyebabkan ruang eksplorasi pengetahuan baru relatif terbatas, sehingga aktivitas berbagi pengetahuan belum tentu memberikan variasi signifikan terhadap cara kerja maupun hasil kerja karyawan. Dengan demikian, latar belakang pendidikan dan sifat pekerjaan yang rutin turut menjelaskan mengapa *Knowledge Sharing* belum menunjukkan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, penolakan hipotesis ini mengindikasikan bahwa *Knowledge Sharing* di PT. Magnum Attack Indonesia belum menjadi faktor penentu utama kinerja karyawan, melainkan masih bersifat individual dan kontekstual. Kondisi kerja yang terpisah serta keterbatasan interaksi antar karyawan menyebabkan pengetahuan yang dibagikan belum mampu dikonversi menjadi peningkatan kualitas maupun kuantitas kinerja.

Dalam perspektif Islam, ilmu pengetahuan dan proses berbagi pengetahuan memiliki kedudukan yang sangat tinggi. Namun demikian, Islam juga menegaskan bahwa ilmu tidak hanya berhenti pada proses mengetahui dan menyampaikan, tetapi harus diikuti dengan pengamalan yang nyata agar memberikan manfaat. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah SWT dalam QS. Al-Mujādilah ayat 11:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانْشُرُوا
يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ١١

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”

Berdasarkan tafsir Ibnu Katsir, ayat ini menjelaskan bahwa Allah meninggikan derajat orang-orang yang beriman dan berilmu, namun kemuliaan tersebut berkaitan erat dengan bagaimana ilmu itu digunakan dan diamalkan dalam kehidupan nyata. Ilmu yang hanya disimpan atau diketahui tanpa penerapan yang nyata tidak akan memberikan manfaat yang optimal. Jika dikaitkan dengan hasil penelitian ini, ayat tersebut memberikan pemahaman bahwa meskipun proses berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) telah terjadi, pengetahuan tersebut belum sepenuhnya diaplikasikan dalam aktivitas kerja sehari-hari, sehingga belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

4.6.3 Innovative Work Behaviour Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa *Innovative Work Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Magnum Attack Indonesia. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *Innovative Work Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku kerja inovatif yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan teori inovasi yang dikemukakan oleh Amabile (1988) serta konsep *Innovative Work Behaviour* dari Janssen (2000), yang menyatakan bahwa perilaku menghasilkan ide baru,

mempromosikan ide, serta menerapkan ide dalam pekerjaan dapat meningkatkan efektivitas dan kualitas kinerja individu. Karyawan yang menunjukkan perilaku inovatif cenderung lebih adaptif, mampu menemukan cara kerja yang lebih efisien, serta lebih responsif dalam menghadapi permasalahan kerja, sehingga berdampak positif terhadap pencapaian kinerja.

Dalam konteks PT. Magnum Attack Indonesia, pengaruh signifikan *Innovative Work Behaviour* terhadap kinerja dapat dipahami melalui karakteristik pekerjaan di industri garmen yang menuntut kecepatan, ketelitian, dan konsistensi dalam memenuhi target produksi. Karyawan yang memiliki perilaku kerja inovatif mampu menemukan cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi kesalahan produksi, serta mengoptimalkan penggunaan waktu dan sumber daya. Meskipun pekerjaan bersifat rutin dan repetitif, perilaku inovatif tetap berperan penting dalam memperbaiki proses kerja dan menjaga kualitas hasil produksi.

Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fathiyah et al. (2022) yang menunjukkan bahwa *Innovative Work Behaviour* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan berperan sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan efektivitas kerja. Penelitian tersebut menegaskan bahwa perilaku inovatif karyawan menjadi saluran utama dalam menerjemahkan berbagai dorongan organisasi, termasuk kepemimpinan, menjadi peningkatan kinerja yang nyata. Dengan demikian, *Innovative Work Behaviour* dapat dipandang sebagai faktor kunci yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan produktif.

Lebih lanjut, temuan ini menunjukkan bahwa meskipun *Knowledge Sharing* dan kepemimpinan transformasional belum berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, perilaku kerja inovatif justru menjadi faktor yang mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang secara aktif berinisiatif mencari solusi baru, memperbaiki metode kerja, dan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan memiliki peran strategis dalam menjaga dan meningkatkan kinerja di tengah tekanan target produksi yang tinggi.

Dengan demikian, penerimaan hipotesis ini menegaskan bahwa *Innovative Work Behaviour* merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Magnum Attack Indonesia. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memberikan perhatian khusus pada pengembangan perilaku kerja inovatif karyawan, baik melalui dukungan manajerial, pemberian ruang untuk berinisiatif, maupun tindak lanjut yang cepat terhadap ide-ide perbaikan, agar peningkatan kinerja dapat tercapai secara berkelanjutan.

Dalam perspektif Islam, Islam sangat mendorong umatnya untuk melakukan perbaikan, berbuat ihsan, dan menghasilkan amal yang lebih baik dari waktu ke waktu. Prinsip ini sejalan dengan konsep *Innovative Work Behaviour* yang menekankan adanya upaya perbaikan berkelanjutan dalam pekerjaan. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah SWT dalam QS. Al-Insyirah ayat 7–8:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٧﴾

Artinya: "Apabila engkau telah selesai (dengan suatu kebajikan), teruslah bekerja keras (untuk kebajikan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmu berharaplah!"

Menurut tafsir Ibnu Katsir, ayat ini mengajarkan bahwa seorang muslim tidak boleh berhenti pada satu capaian saja, melainkan harus terus berusaha, berikhtiar, dan melakukan perbaikan dalam setiap amal yang dikerjakan. Prinsip ini menunjukkan bahwa Islam mendorong sikap proaktif, semangat memperbaiki diri, dan kerja berkelanjutan, yang sejalan dengan perilaku kerja inovatif dalam konteks organisasi.

Selain itu, konsep perbaikan dan inovasi dalam Islam juga ditegaskan dalam QS. Al-Qashash ayat 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: "Dan, carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (pahala) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. Berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi.

Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”

Ayat ini menegaskan pentingnya berbuat ihsan, yaitu melakukan pekerjaan dengan kualitas terbaik dan memberikan manfaat. Dalam konteks penelitian ini, *Innovative Work Behaviour* mencerminkan sikap ihsan dalam bekerja, yaitu upaya karyawan untuk terus memperbaiki cara kerja, meningkatkan kualitas hasil, serta memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Oleh karena itu, perspektif Islam memperkuat hasil penelitian bahwa *Innovative Work Behaviour* memiliki peran penting dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Innovative Work Behaviour* merupakan faktor kunci yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki inisiatif, kreativitas, dan komitmen untuk melakukan perbaikan kerja tidak hanya mampu memenuhi target organisasi, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai kerja yang dianjurkan dalam Islam, yaitu bekerja secara sungguh-sungguh, berkelanjutan, dan penuh tanggung jawab.

4.6.4 *Knowledge Sharing* Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa *Knowledge Sharing* tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Magnum Attack Indonesia. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *Knowledge Sharing* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*, namun *Knowledge Sharing* tidak mampu meneruskan pengaruh tersebut hingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing*. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya

kepemimpinan transformasional mampu menciptakan iklim kerja yang mendorong keterbukaan komunikasi, kepercayaan, serta kemauan karyawan untuk saling berbagi informasi, pengalaman, dan pengetahuan. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan Bass dan Avolio (1994) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif, sehingga memfasilitasi terjadinya proses berbagi pengetahuan di dalam organisasi.

Namun demikian, meskipun kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Knowledge Sharing*, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menyebabkan *Knowledge Sharing* tidak memenuhi syarat sebagai variabel mediasi. Secara metodologis, suatu variabel hanya dapat berperan sebagai mediator apabila variabel tersebut dipengaruhi secara signifikan oleh variabel independen dan secara signifikan pula memengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini, meskipun hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *Knowledge Sharing* terbukti signifikan, hubungan antara *Knowledge Sharing* dan kinerja karyawan tidak signifikan, sehingga peran mediasi tidak terbentuk.

Secara substantif, kegagalan peran mediasi *Knowledge Sharing* dapat dijelaskan melalui karakteristik sistem kerja di PT. Magnum Attack Indonesia. Berdasarkan temuan lapangan, sebagian karyawan pada bagian penjahitan tidak melakukan pekerjaan secara langsung di lingkungan perusahaan, melainkan mengambil bahan dan menyelesaikan pekerjaan di rumah masing-masing. Pola kerja yang terpisah ini menyebabkan interaksi kerja antar karyawan menjadi terbatas, sehingga proses berbagi pengetahuan yang terjadi belum berlangsung secara intensif dan berkelanjutan. Akibatnya, pengetahuan yang dibagikan cenderung bersifat individual dan belum terimplementasi secara kolektif dalam proses kerja organisasi.

Selain karakteristik sistem kerja, masa kerja karyawan yang relatif singkat juga diduga turut memengaruhi ketidakefektifan peran *Knowledge Sharing* sebagai variabel mediasi. Mayoritas karyawan memiliki masa kerja sekitar 1–2

tahun, sehingga pengalaman kerja dan pengetahuan yang dimiliki masih terbatas pada aspek operasional dasar. Kondisi ini menyebabkan pengetahuan yang dibagikan belum cukup mendalam dan aplikatif untuk memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, meskipun kepemimpinan transformasional mampu mendorong terjadinya *Knowledge Sharing*, keterbatasan pengalaman kerja karyawan menyebabkan *Knowledge Sharing* belum mampu berperan secara efektif sebagai mekanisme penghubung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Ditinjau dari karakteristik responden, mayoritas karyawan dalam penelitian ini berpendidikan SMA dan bekerja pada level operasional juga dapat memengaruhi efektivitas *Knowledge Sharing* sebagai mediator. Pada tingkat pekerjaan yang lebih bersifat teknis dan terstandarisasi, ruang pengambilan keputusan dan pengembangan gagasan relatif terbatas. Kondisi tersebut menyebabkan pengetahuan yang dibagikan belum tentu diolah lebih lanjut menjadi perbaikan metode kerja atau peningkatan performa. Dengan demikian, meskipun kepemimpinan transformasional mampu mendorong terjadinya proses berbagi pengetahuan, karakteristik responden dan sifat pekerjaan yang rutin membuat proses tersebut belum mampu diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja secara nyata.

Selain itu, tekanan target produksi yang tinggi serta orientasi kerja pada pencapaian kuantitas output membuat karyawan lebih berfokus pada penyelesaian tugas sesuai standar operasional dibandingkan penerapan pengetahuan baru dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kondisi ini menyebabkan *Knowledge Sharing* yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional berhenti pada tahap pertukaran informasi, namun belum mampu dikonversi menjadi peningkatan kualitas maupun kuantitas kinerja karyawan. Dengan kata lain, terdapat kesenjangan antara proses berbagi pengetahuan dan implementasi pengetahuan dalam praktik kerja.

Temuan penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pandanningrum dan Nugraheni (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Knowledge*

Sharing, namun *Knowledge Sharing* lebih berperan dalam mendorong *Innovative Work Behaviour* dibandingkan meningkatkan kinerja secara langsung. Penelitian tersebut menegaskan bahwa *Knowledge Sharing* tidak selalu berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang efektif terhadap kinerja apabila tidak diikuti oleh proses penerapan pengetahuan dalam bentuk perilaku kerja inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa peran *Knowledge Sharing* dalam meningkatkan kinerja karyawan cenderung bersifat tidak langsung dan sangat bergantung pada konteks organisasi serta mekanisme implementasinya.

Dengan demikian, penolakan hipotesis keempat tidak meniadakan pentingnya kepemimpinan transformasional maupun *Knowledge Sharing*, melainkan menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Magnum Attack Indonesia tidak disalurkan melalui *Knowledge Sharing*. *Knowledge Sharing* dalam penelitian ini belum mampu berperan sebagai mekanisme penghubung karena keterbatasan interaksi kerja, sistem kerja yang terpisah, serta fokus organisasi pada pencapaian target produksi. Temuan ini juga memperkuat hasil penelitian bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan lebih efektif apabila disalurkan melalui perilaku kerja inovatif, sebagaimana dibuktikan pada pengujian hipotesis berikutnya.

Dalam perspektif Islam, ilmu dan pengetahuan memiliki nilai yang sangat tinggi, namun Islam juga menegaskan bahwa ilmu harus diamalkan agar memberikan manfaat nyata. Pengetahuan yang tidak diwujudkan dalam perbuatan tidak akan membawa perubahan yang signifikan. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah SWT dalam QS. Ash-Shaff ayat 2–3:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?. Sangat besarlah kemurkaan di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa yang tidak kamu kerjakan.”

Menurut tafsir Ibnu Katsir, ayat ini menegaskan bahwa ilmu, perkataan, dan pengetahuan harus dibuktikan dengan amal nyata. Pengetahuan yang

hanya berhenti pada tataran ucapan dan pemahaman tanpa diimplementasikan tidak akan membawa perubahan dan manfaat. Jika dikaitkan dengan hasil penelitian ini, ayat tersebut memberikan pemahaman bahwa meskipun kepemimpinan transformasional mampu mendorong terjadinya *Knowledge Sharing*, pengetahuan yang dibagikan belum diwujudkan dalam tindakan kerja yang nyata, sehingga tidak mampu memediasi peningkatan kinerja karyawan.

Selain itu, Allah SWT juga menegaskan dalam QS. Al-Jumu'ah ayat 5 bahwa ilmu yang tidak diamalkan diibaratkan seperti beban yang tidak memberikan manfaat. Ayat ini memperkuat pemahaman bahwa keberhasilan suatu proses pembelajaran dan berbagi pengetahuan sangat ditentukan oleh sejauh mana pengetahuan tersebut diterapkan dalam kehidupan nyata, termasuk dalam konteks pekerjaan dan organisasi.

Dengan demikian, perspektif Islam memperkuat hasil penelitian ini bahwa *Knowledge Sharing* tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan apabila pengetahuan yang dibagikan tidak diimplementasikan secara nyata. Penolakan hipotesis ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak cukup hanya melalui dorongan kepemimpinan dan aktivitas berbagi pengetahuan, tetapi memerlukan mekanisme lanjutan yang memastikan pengetahuan tersebut dapat diterjemahkan ke dalam tindakan kerja yang produktif dan bernilai tambah.

4.6.5 *Innovative Work Behaviour* Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa *Innovative Work Behaviour* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Magnum Attack Indonesia. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *Innovative Work Behaviour* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak terjadi secara langsung, melainkan disalurkan

melalui peningkatan perilaku kerja inovatif karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Innovative Work Behaviour*. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta perhatian individual dapat mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, berani mengemukakan ide baru, dan mencari cara kerja yang lebih efektif. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan Bass dan Avolio (2003) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menstimulasi pemikiran inovatif karyawan melalui dorongan intelektual dan motivasi intrinsik.

Selanjutnya, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *Innovative Work Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang menunjukkan perilaku kerja inovatif cenderung mampu menemukan solusi baru, memperbaiki metode kerja, serta menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang dinamis, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Temuan ini mendukung teori inovasi yang dikemukakan oleh Janssen (2000) yang menegaskan bahwa perilaku inovatif individu merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja kerja.

Keberhasilan peran mediasi *Innovative Work Behaviour* menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif menjadi mekanisme kunci yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks PT. Magnum Attack Indonesia, kepemimpinan transformasional mampu mendorong karyawan untuk berinisiatif mencari cara kerja yang lebih efisien, mengurangi kesalahan produksi, serta meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Meskipun sistem kerja di industri garmen memiliki keterbatasan ruang inovasi karena standar operasional yang ketat, perilaku inovatif karyawan tetap berperan dalam melakukan perbaikan proses kerja secara bertahap dan praktis.

Temuan ini juga menjelaskan mengapa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (H1 ditolak), tetapi

berpengaruh signifikan melalui *Innovative Work Behaviour*. Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini lebih efektif dalam membentuk pola pikir dan perilaku kerja karyawan dibandingkan memengaruhi kinerja secara langsung. Dengan kata lain, pemimpin tidak serta-merta meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu menumbuhkan perilaku inovatif yang kemudian mendorong peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fathiyah et al., (2022) yang menunjukkan bahwa *Innovative Work Behaviour* memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa perilaku kerja inovatif merupakan jalur penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak nyata terhadap kinerja. Dengan demikian, *Innovative Work Behaviour* dapat dipandang sebagai faktor strategis yang menerjemahkan pengaruh kepemimpinan ke dalam hasil kerja yang terukur.

Dengan diterimanya hipotesis ini, dapat disimpulkan bahwa *Innovative Work Behaviour* merupakan mediator yang efektif dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan PT. Magnum Attack Indonesia. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memfokuskan perhatian pada upaya pengembangan perilaku kerja inovatif karyawan, seperti memberikan ruang untuk berinisiatif, mendukung ide perbaikan proses kerja, serta menindaklanjuti gagasan karyawan secara responsif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat memberikan kontribusi optimal terhadap peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Dalam perspektif Islam, Islam sangat menekankan pentingnya perubahan menuju kebaikan serta pengamalan nilai-nilai positif dalam kehidupan, termasuk dalam dunia kerja. Prinsip perubahan dan perbaikan ini sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah SWT dalam QS. Ar-Ra'd ayat 11:

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعْزِرُوا مَا بِنَفْسِهِمْ
وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: “Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya

secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

Menurut tafsir Ibnu Katsir, ayat ini menegaskan bahwa perubahan kondisi, termasuk perubahan menuju keadaan yang lebih baik, hanya akan terjadi apabila manusia berusaha melakukan perubahan dari dalam dirinya. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan transformasional berperan sebagai pemicu perubahan, namun perubahan tersebut baru akan menghasilkan dampak nyata ketika karyawan secara aktif mengubah perilaku kerjanya menjadi lebih inovatif dan produktif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa *Innovative Work Behaviour* menjadi perantara utama dalam mewujudkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, Islam juga menekankan pentingnya amal yang nyata sebagai wujud dari nilai dan pengetahuan yang dimiliki. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam QS. Al-Kahfi ayat 110:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهُ وَاحِدٌ فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا ﴿١١٠﴾

Artinya: “Katakanlah (Nabi Muhammad), “Sesungguhnya aku ini hanya seorang manusia seperti kamu yang diwahyukan kepadaku bahwa Tuhan kamu adalah Tuhan Yang Maha Esa.” Siapa yang mengharapkan pertemuan dengan Tuhannya hendaklah melakukan amal saleh dan tidak menjadikan apa dan siapa pun sebagai sekutu dalam beribadah kepada Tuhannya.”

Ayat ini menegaskan bahwa nilai dan niat yang baik harus diwujudkan dalam amal perbuatan yang nyata. Jika dikaitkan dengan hasil penelitian ini, *Innovative Work Behaviour* mencerminkan bentuk amal nyata dalam konteks pekerjaan, yaitu upaya karyawan untuk menerapkan ide-ide baru dan melakukan perbaikan berkelanjutan demi meningkatkan kinerja. Dengan demikian, perspektif Islam memperkuat temuan penelitian bahwa *Innovative Work Behaviour* merupakan jalur efektif yang menghubungkan kepemimpinan

transformasional dengan peningkatan kinerja karyawan.

Dengan diterimanya hipotesis ini, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan di PT. Magnum Attack Indonesia tidak hanya bergantung pada gaya kepemimpinan semata, tetapi juga pada kemampuan kepemimpinan tersebut dalam menumbuhkan perilaku kerja inovatif sebagai wujud perubahan dan amal nyata dalam dunia kerja.

BAB V

PENUTUPAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab IV mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behaviour* sebagai variabel mediasi pada PT. Magnum Attack Indonesia, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional di PT. Magnum Attack Indonesia belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Kondisi pekerjaan yang bersifat rutin, berorientasi pada target produksi, serta sistem kerja yang menekankan kepatuhan terhadap standar operasional prosedur menyebabkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja belum terlihat secara signifikan.

2. *Knowledge Sharing* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan yang terjadi di dalam organisasi belum mampu memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pola kerja karyawan yang sebagian dilakukan secara terpisah di rumah masing-masing, keterbatasan interaksi antar karyawan, serta tekanan target produksi yang tinggi menyebabkan *Knowledge Sharing* belum terintegrasi secara efektif dalam sistem kerja perusahaan.

3. *Innovative Work Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki perilaku kerja inovatif, seperti kemampuan mencari solusi baru,

melakukan perbaikan cara kerja, dan menyesuaikan metode kerja dengan kondisi lapangan, mampu meningkatkan kinerja secara nyata. *Innovative Work Behaviour* menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja karyawan.

4. *Knowledge Sharing* tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Meskipun kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh terhadap *Knowledge Sharing*, namun *Knowledge Sharing* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyebabkan peran mediasi tidak terbentuk. Pengetahuan yang dibagikan belum diimplementasikan secara optimal dalam proses kerja sehingga tidak mampu menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

5. *Innovative Work Behaviour* mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional terbukti mampu mendorong munculnya perilaku kerja inovatif karyawan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan terjadi secara tidak langsung melalui *Innovative Work Behaviour* sebagai mekanisme mediasi yang efektif.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu menjadi perhatian.

1. Jumlah sampel yang digunakan relatif terbatas, yaitu 39 responden, sehingga generalisasi hasil penelitian masih terbatas pada konteks organisasi yang diteliti. Jumlah sampel yang kecil juga membatasi fleksibilitas dalam melakukan penyaringan data apabila terdapat pola jawaban yang homogen.
2. Karakteristik responden yang mayoritas berpendidikan SMA dan bekerja pada level operasional dengan sistem kerja terstandarisasi memengaruhi dinamika hubungan antar variabel. Sifat pekerjaan yang cenderung rutin

dan berbasis target produksi menyebabkan ruang pengembangan ide dan pengambilan keputusan relatif terbatas. Kondisi tersebut memungkinkan beberapa variabel, seperti kepemimpinan transformasional dan Knowledge Sharing, belum menunjukkan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, disarankan untuk lebih menekankan pengembangan *Innovative Work Behaviour* sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta memperkuat sistem pendukung agar kepemimpinan transformasional dapat berdampak secara lebih optimal.
2. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan observasi awal terhadap karakteristik karyawan dan sistem kerja organisasi sebelum menentukan variabel penelitian, serta mempertimbangkan jumlah sampel yang lebih besar agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih kuat. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, atau budaya kerja sebagai variabel mediasi atau moderasi.
3. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan metode penelitian kualitatif atau *mixed methods* untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kepemimpinan, berbagi pengetahuan, dan perilaku inovatif dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, A., Wicaksono, B., & Satwika, P. A. (2022). Peran kepemimpinan autentik dan person-job fit terhadap turnover intention pada karyawan generasi Z. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 13(3), 282–293. <https://doi.org/10.26740/jptt.v13n3.p282-293>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Al-Baihaqi. (1994). *Sunan al-Kubra*. Beirut: Dar al-Kutub al-‘Ilmiyyah.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Andriyani, Y., Wulandari, J., Saptiani, F., & Rifa’i, A. (2024). Gaya kepemimpinan mikromanajemen dan kinerja karyawan generasi Z di Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(2), 151–164. <https://doi.org/10.14710/jab.v13i2.64207>
- Azizi, M. H., & Ivantri, M. A. (2021). Peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu amil pada lembaga amil zakat infaq dan sodaqoh (lazis) di Surakarta . Al-Urban: *Jurnal Ekonomi Syariah dan Filantropi Islam*, 5(2), 112–120.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Basirun, B., & Turimah. (2022). Konsep kepemimpinan transformasional. Mindset: *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 28–41. <https://doi.org/10.58561/mindset.v1i1.28>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.

- Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on *Knowledge Sharing* and innovative behavior in Spanish firms. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442–1463.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). *Self-leadership skills and innovative behavior at work*. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75–90. <https://doi.org/10.1108/01437720610652853>
- Chen, C.-J., Huang, J.-W., & Hsiao, Y.-C. (2021). *Knowledge Sharing*, creative self-efficacy and *Innovative Work Behaviour*: The moderating role of work environment. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 381–403. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0574>
- Ekowati, V. M., Supriyanto, A. S., & Sujianto, A. E. (2020). Factors affecting innovative work behavior: Mediating role of *Knowledge Sharing* and job crafting. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 999–1007. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.999>
- Fathiyah, Z., Andriani, Z., & Fitriaty. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan *Innovative Work Behaviour* sebagai variabel mediasi pada pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), 2269–2275. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v22i3.3057>
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2024). A fatal flaw: Positive leadership style research creates causal illusions. *The Leadership Quarterly*, 35, 101771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101771>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Harsoyo, R. (2022). Teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass dan aplikasinya dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Ibnu Katsir. (2000). *Tafsir al-Qur'an al-'Azhim* (Jilid 1). Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Ibnu Katsir. (2000). *Tafsir al-Qur'an al-'Azhim* (Jilid 4). Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Ibnu Katsir. (2000). *Tafsir al-Qur'an al-'Azhim* (Jilid 6). Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Italiani, F. A. (2013). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Bisma: *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(1), 11–18. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/982568>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and *Innovative Work Behaviour*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jong, J. P. J., & Hartog, D. N. D. (2010). Measuring *Innovative Work Behaviour*. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
- Kristiawan, D., & Widodo, N. S. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Aplikasi Pelayaran dan Kepelabuhanan*, 10(2), 140–148. <https://doi.org/10.30649/japk.v10i2.79>
- Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020). *Towards successful innovations in education: Development and validation of a multi-dimensional Innovative Work Behaviour*

- Instrument. Vocations and Learning*, 13(2), 313–340.
<https://doi.org/10.1007/s12186-020-09242-4>
- Magnum Attack Indonesia. (2018, Februari 20). Profil perusahaan PT Magnum Attack Indonesia. Retrieved from
<https://mackpacitan.blogspot.com/2018/02/v-behaviorurldefaultvmlo.html>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S., & Mooradian, T. A. (2008). Personality traits and *Knowledge Sharing*. *Journal of Economic Psychology*, 29(3), 301–313. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2006.06.003>
- Meylasari, U. S., & Qamari, I. N. (2017). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Knowledge Sharing* dalam Implementasi E learning. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(2), 238–263.
- Muslim, I. (2000). *Sahih Muslim*. Beirut: Dar al-Kutub al-‘Ilmiyyah.
- Nawawi, I. (2003). *Syarh Sahih Muslim*. Beirut: Dar Ihya’ al-Turats al-‘Arabi.
- Nazir, M. (2014). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th ed.). Pearson Education.
- Nisrina, S., & Raharja, E. (2024). Pengaruh kepemimpinan terhadap *Innovative Work Behaviour* dengan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi (Studi pada karyawan PT X). *Diponegoro Journal of Management*, 13(1), 1–10. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Pandanningrum, G. V., & Nugraheni, R. (2021). Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Innovative Work Behaviour* dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi (Studi kasus pada pegawai DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–9. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>

- Prasetyo, J. H., Triyadi, T., Karunia, R. L., Janiah, S., & Mazia, L. (2024). Ambidextrous leadership: Mitigating turnover intentions in millennial workforce. *Journal of Leadership in Organizations*, 6(2), 181–206. <https://doi.org/10.22146/jlo.95396>
- Robbins, S. P. (2016). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sanjaya, A., & Tania, M. (2023). Peran *Knowledge Sharing*, lingkungan kerja, dan kompetensi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 123–134. <https://journal.stiem.ac.id/index.php/jurman/article/view/1838>
- 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. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (8th ed.). Wiley.
- Setiani., Siswanto., & Robithoh, S. (2023). Revisiting the effect of job satisfaction and organizational culture on employee performance: The mediating role of organizational citizenship behaviour. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 8(2), 125–142. <https://doi.org/10.22515/shirkah.v8i2.532>
- Shihab, M. Q. (2002). *Tafsir al-Mishbah: Pesan, kesan, dan keserasian al-Qur'an* (Vol. 1). Jakarta: Lentera Hati.
- Shihab, M. Q. (2002). *Tafsir al-Mishbah: Pesan, kesan, dan keserasian al-Qur'an* (Vol. 13). Jakarta: Lentera Hati.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tempo.co. (2024, Mei 3). 21 pabrik tekstil dan garmen tutup, 150 ribu pekerja kena PHK. <https://www.tempo.co/ekonomi/asosiasi-produsen-serat-dan-benang-21-pabrik-tekstil-dan-garmen-tutup-150-ribu-karyawan-kena-phk-44864>

- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). *Knowledge Sharing: A review and directions for future research*. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Widasti, R., & Mursid, A. (2022). Pengaruh pembelajaran organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap *Innovative Work Behaviour* pegawai dengan work engagement sebagai variabel mediasi (Studi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tegal). *Jurnal Magisma*, 10(1), 107–115.
<https://jurnal.stiebankbpdjateng.ac.id/jurnal/index.php/magisma/article/view/117/128>
- Yudhistira, G. A., Utami, R. S. D. D., Astuti, R. D., & Qurtubi. (2023). Evaluasi stasiun kerja industri garmen dengan motion study. *Performa: Media Ilmiah Teknik Industri*, 22(1), 23–32.
<https://doi.org/10.20961/performa.22.1.72083>
- Yukl, G. A. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN

Malang, Desember 2025

Kepada Yth

Bapak Pimpinan PT Magnum Attack Indonesia

Di Malang

Dengan Hormat,

Sehubung dengan penelitian yang akan saya lakukan dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh *Knowledge Sharing* Dan *Innovative Work Behaviour* (Studi Pada PT Magnum Attack Indonesia Malang)”**, maka dengan ini kami mohon izin kepada Bapak Pimpinan PT Magnum Attack Indonesia agar diperbolehkan untuk melakukan penelitian di instansi yang Bapak pimpin. Untuk kepentingan penelitian ini, kami menjamin kerahasiaan identitas yang diberikan sesuai dengan kode etik penelitian ilmiah.

Atas bantuan dan kerjasama yang diberikan, kami sampaikan terimakasih.

DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN

PETUNJUK PENGISIAN

Untuk Bagian I : mohon Bapak/Ibu mengisi pertanyaan/ Pernyataan pada titik – titik ditempat yang telah disediakan (.....), atau memilih salah satu jawaban dengan melingkari pada salah satu nomor jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling benar.

Bagian I. Identitas Responden

- a. Usia : Tahun
- b. Jenis Kelamin : Pria ; Wanita
- c. Pendidikan Terakhir :
- d. Masa Kerja : Tahun

e. Bagian/Jabatan :

PETUNJUK PENGISIAN

Untuk bagian II, III, IV, V dan VI : mohon bapak/ibu menjawab pertanyaan/ Pernyataan dengan memilih jawaban yang sesuai dengan keadaan sebenarnya, dengan memberi centang (✓) pada kotak yang telah disediakan di bawah kode jawaban. PILIH SALAH SATU JAWABAN SAJA. Terima kasih.

Keterangan:

STS = Sangat Tidak Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

RR = Ragu-Ragu

Bagian II. INSTRUMEN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1	Pemimpin saya menjadi panutan yang dapat saya contoh dalam bekerja.					
2	Pemimpin memberikan kepercayaan sehingga saya merasa dihargai.					
3	Pemimpin mampu menyampaikan visi perusahaan dengan jelas.					
4	Pemimpin membangkitkan semangat saya untuk bekerja lebih baik.					
5	Pemimpin mendorong saya berpikir kritis dalam menyelesaikan pekerjaan.					
6	Pemimpin memberi kesempatan untuk mencoba ide-ide baru dan inovatif dalam pekerjaan.					

Bagian III. INSTRUMEN KNOWLEDGE SHARING

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1	Saya cenderung berbagi pengetahuan dan pengalaman kerja dengan rekan kerja.					
2	Saya bersedia menyampaikan pengalaman dan ide kepada rekan kerja untuk membantu tugas mereka.					

3	Saya berusaha mendapatkan pengetahuan dari rekan kerja.					
4	Saya bersedia belajar dan mencari informasi dari rekan kerja yang lebih berpengalaman.					

Bagian IV. INSTRUMEN INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1	Saya aktif mencari informasi dan solusi baru untuk menyelesaikan masalah pekerjaan.					
2	Saya mencoba memahami berbagai cara berbeda sebelum mengambil keputusan dalam pekerjaan.					
3	Saya sering membuat ide-ide baru yang dapat meningkatkan hasil kerja.					
4	Saya mencoba mengembangkan gagasan kreatif untuk memperbaiki proses kerja.					
5	Saya berusaha menjelaskan ide baru saya kepada rekan kerja atau atasan.					
6	Saya mendorong orang lain untuk mempertimbangkan ide atau gagasan yang saya ajukan.					
7	Saya menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan saya secara nyata.					
8	Saya mencoba mewujudkan solusi atau perbaikan yang saya usulkan dalam praktik kerja.					

Bagian V. INSTRUMEN KINERJA KARYAWAN

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan teliti.					
2	Saya selalu memperhatikan ketepatan dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan.					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan.					
4	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai jadwal.					
5	Saya disiplin dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					

6	Saya menyadari pentingnya tanggung jawab terhadap pekerjaan yang saya lakukan.					
7	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam tim.					
8	Saya berkontribusi aktif untuk mendukung keberhasilan tim.					
9	Saya berinisiatif memulai pekerjaan tanpa menunggu perintah.					
10	Saya mencari cara sendiri untuk menyelesaikan tugas lebih baik.					

LAMPIRAN 2. DATA KUESIONER PENELITIAN

A. Kepemimpinan Transformasional

X1	X2	X3	X4	X5	X6
5	4	3	3	5	3
3	5	4	4	4	4
4	4	4	4	3	2
2	1	3	4	3	2
4	2	1	1	2	5
2	1	1	2	2	1
4	5	4	1	3	4
4	5	5	5	5	5
1	5	4	2	4	1
2	3	3	2	5	3
5	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5
2	3	5	1	2	1
5	4	5	4	4	5
5	5	3	5	5	5
4	1	2	2	1	4
2	2	5	1	5	4
5	3	3	5	4	5
4	4	4	4	2	3
1	4	2	2	1	2
2	1	1	3	4	3
5	5	4	3	4	5
4	2	1	4	4	4
3	2	1	3	3	1
3	3	2	2	2	1
4	4	3	4	4	2
2	2	5	3	2	2
1	2	1	4	3	1

X1	X2	X3	X4	X5	X6
3	4	2	2	1	3
5	3	4	5	1	4
4	4	5	5	4	5
4	4	4	5	5	4
3	2	5	5	3	2
5	5	5	5	5	5
2	3	2	3	5	3
3	1	4	5	2	1
5	4	5	4	4	5
4	4	5	4	4	5
3	4	3	2	3	2

B. Knowledge Sharing

Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4
4	4	5	4
5	5	4	4
4	4	4	5
2	2	1	2
3	1	3	2
1	1	1	1
4	4	4	4
5	5	5	5
3	2	3	3
3	3	2	3
4	4	5	3
5	5	5	5
2	3	2	3
5	5	5	5
5	5	5	5
1	1	1	2
4	3	4	2
5	5	5	5
3	4	4	4
2	1	2	2
2	2	3	2
4	5	5	5
2	3	4	4
1	2	1	2
1	2	2	1
4	4	2	3
3	2	2	4

Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4
1	2	2	1
2	2	3	4
5	4	4	4
4	4	5	4
4	4	5	4
4	4	4	3
5	5	5	5
4	4	3	3
3	3	3	2
5	4	5	5
4	5	5	4
3	3	3	3

C. Innovative Work Behaviour

Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z2.5	Z2.6	Z2.7	Z2.8
2	2	1	1	2	1	1	2
2	1	4	5	2	2	4	2
1	4	4	3	3	4	5	4
4	5	5	5	4	3	4	5
4	4	5	4	4	5	4	3
2	2	2	1	1	2	2	1
5	5	3	5	4	4	4	3
5	3	3	2	3	4	5	5
4	5	4	5	5	5	4	2
3	3	3	5	3	3	3	4
3	3	3	4	3	5	5	3
5	5	3	5	4	4	5	5
4	4	5	4	5	3	5	4
3	3	4	3	3	2	3	2
4	2	5	2	5	5	5	5
4	5	5	3	2	5	5	3
1	1	2	1	1	1	1	1
2	1	4	2	3	1	2	3
2	4	1	3	2	2	1	1
3	3	2	4	5	3	3	2
2	1	2	1	2	3	3	4
4	2	4	4	5	4	2	4
2	4	4	3	5	1	2	2
5	3	4	4	4	5	4	3
1	5	3	4	1	4	1	3
5	3	5	5	5	5	5	5

Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z2.5	Z2.6	Z2.7	Z2.8
4	4	1	2	4	2	1	2
1	4	1	3	2	3	2	5
1	1	1	1	1	1	1	1
3	2	1	4	3	4	4	1
5	4	5	5	4	5	5	5
4	4	4	5	5	4	5	4
2	5	2	2	2	2	2	4
5	4	5	2	3	2	3	4
5	5	5	5	4	3	5	5
3	1	2	2	2	2	3	1
5	4	4	4	5	5	5	4
4	4	5	5	4	4	4	4
3	1	3	4	5	4	4	5

D. Kinerja Karyawan

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
2	2	2	5	3	5	2	4	3	2
5	5	5	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	3	5	1	3	3	4	4
1	2	1	2	1	2	1	1	1	1
4	3	5	4	4	5	4	3	5	5
1	2	3	1	1	3	1	1	3	1
4	2	2	2	2	3	2	1	2	4
2	5	4	2	3	4	2	3	1	3
4	2	4	3	4	5	2	3	1	2
1	3	1	2	2	2	3	1	2	1
3	5	5	4	5	4	4	4	4	4
2	3	4	5	5	4	3	4	1	3
1	1	3	2	2	3	2	4	3	4
5	4	5	4	5	4	5	2	5	5
5	4	5	1	5	4	3	4	4	5
4	3	3	4	2	1	4	4	4	3
1	1	3	2	2	1	1	1	2	4
3	1	1	3	3	1	2	4	2	3
1	3	2	1	1	1	1	1	2	1
2	5	1	5	5	4	5	2	4	3
5	5	4	4	5	5	3	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	4	2	2	3	2	4	4	3	4
4	5	5	4	4	3	4	5	5	4
3	1	2	1	1	4	2	2	3	3

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
3	4	5	4	3	4	5	5	4	5
4	2	5	5	5	5	5	3	5	5
1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	4	3	3	2	2	4	2	3	1
3	2	2	4	1	4	5	2	4	1
5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	4	5	4
1	1	1	1	4	2	1	2	1	1
4	3	3	5	4	1	5	2	4	2
5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
3	3	3	1	4	1	3	3	2	2
4	5	5	4	5	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	4	4	5	1	5	5	5	3	2

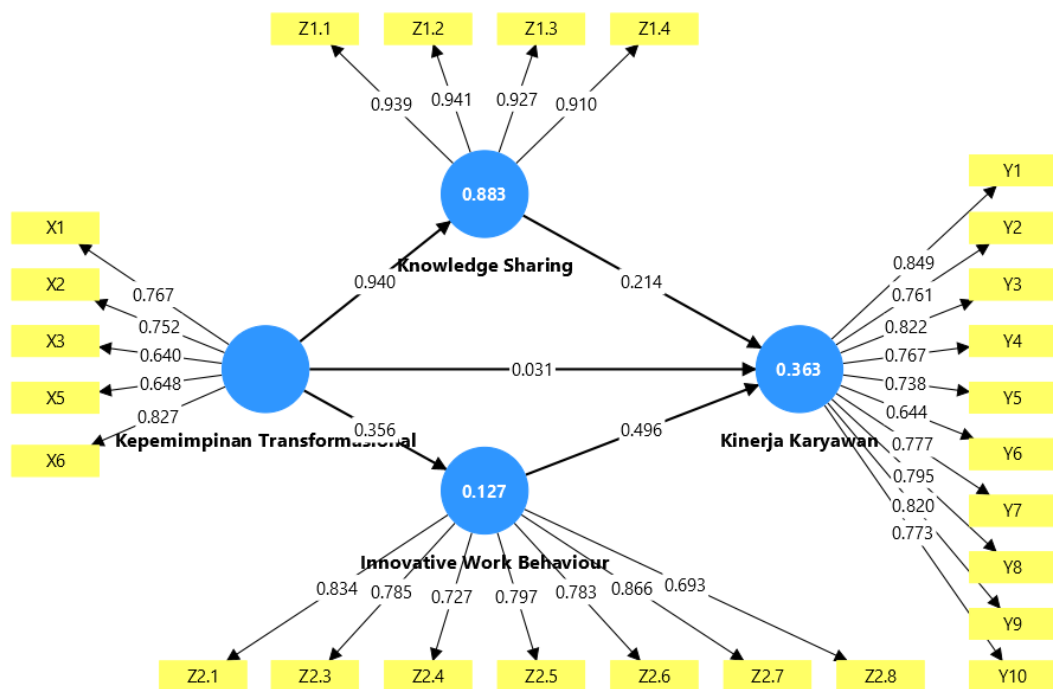
LAMPIRAN 3. HASIL UJI PENELITIAN

1. Uji Outer Model

a. Hasil Uji Validitas Konvergen (*Loading Factor*)

	Kepemimpinan Transformasional	Knowledge Sharing	Innovative Work Behaviour	Kinerja Karyawan
X1	0,781			
X2	0,711			
X3	0,640			
X4	0,603			
X5	0,648			
X6	0,806			
Z1.1		0,939		
Z1.2		0,942		
Z1.3		0,926		
Z1.4		0,910		
Z2.1			0,833	
Z2.2			0,418	
Z2.3			0,785	
Z2.4			0,722	
Z2.5			0,797	
Z2.6			0,782	
Z2.7			0,869	
Z2.8			0,695	
Y1				0,849
Y2				0,774
Y3				0,761
Y4				0,823
Y5				0,766
Y6				0,737

Y7				0,645
Y8				0,776
Y9				0,796
Y10				0,820



b. Uji Validitas Diskriminan

1) Nilai Fornell-Larcker Criterion

	<i>Innovative Work Behaviour</i>	<i>Kepemimpinan Transformasional</i>	<i>Kinerja Karyawan</i>	<i>Knowledge Sharing</i>
<i>Innovative Work Behaviour</i>	0,785			
<i>Kepemimpinan Transformasional</i>	0,356	0,730		
<i>Kinerja Karyawan</i>	0,555	0,409	0,777	
<i>Knowledge Sharing</i>	0,222	0,940	0,353	0,929

2) Nilai *Reliability* dan *Validity*

Keterangan	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Innovative Work Behaviour</i>	0.897	0.912	0.918	0.617
Kepemimpinan Transformasional	0.778	0.788	0.85	0.534
Kinerja Karyawan	0.926	0.931	0.938	0.603
<i>Knowledge Sharing</i>	0.947	0.947	0.962	0.864

2. Uji *Inner Model*

A. Nilai *R-Square* dan *R-Square Adjusted*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Innovative Work Behaviour</i>	0,127	0,103
Kinerja Karyawan	0,363	0,309
<i>Knowledge Sharing</i>	0,883	0,880

B. Nilai *F-Square*

Variabel	<i>f-square</i>
<i>Innovative Work Behaviour</i> -> Kinerja Karyawan	0.295
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Innovative Work Behaviour</i>	0.146
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Knowledge Sharing</i>	7.556
<i>Knowledge Sharing</i> -> Kinerja Karyawan	0.007

C. Nilai Uji Signifikansi Jalur (*Path Coefficient*)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Innovative Work Behaviour</i> -> Kinerja Karyawan	0.496	0.522	0.135	3.678	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Innovative Work Behaviour</i>	0.356	0.378	0.131	2.726	0.006
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.031	0.001	0.429	0.071	0.943
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Knowledge Sharing</i>	0.940	0.940	0.018	53.289	0.000
<i>Knowledge Sharing</i> -> Kinerja Karyawan	0.214	0.231	0.383	0.559	0.576

3. Uji Mediasi (*Indirect Effect*)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Innovative Work Behaviour</i> -> Kinerja Karyawan	0.177	0.198	0.090	1.965	0.049
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Knowledge Sharing</i> -> Kinerja Karyawan	0.201	0.219	0.364	0.554	0.580

LAMPIRAN 4. SURAT IZIN PENELITIAN SKRIPSI



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI**

Jl. Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

Website : fe.uin-malang.ac.id Email : fe@uin-malang.ac.id

Nomor : B-2233/F.Ek.1/PP.00.9/10/2025

10 Oktober 2025

Perihal : Izin Penelitian Skripsi

Yth. **Pimpinan PT Magnum Attack Indonesia**

Jl. Ikan Cucut No. 1, Tunjungsekar, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur,
Indonesia

di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka memenuhi tugas akhir bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melakukan penelitian lapangan pada lembaga atau perusahaan.

Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu kiranya berkenan untuk memberikan ijin penelitian di instansi atau perusahaan Bapak/Ibu pimpin kepada mahasiswa kami :

Nama : Roikhanatul Miskiyah
NIM : 220501110184
Program Studi : Manajemen
Semester : VII (Tujuh)
Contact Person : 087759290679
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Oleh Knowledge Sharing dan Innovative Work Behaviour
Dosen Pembimbing : Dr. Setiani, M.M
Waktu Pelaksanaan : 11 Oktober 2025 s.d 31 Desember 2025

Perlu kami sampaikan bahwa data-data yang diperlukan sebatas kajian keilmuan dan tidak dipublikasikan.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Yuniarti Hidayah Suyoso Putra

Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Dekan Sebagai Laporan,
2. Kabag Tata Usaha,
3. Arsip.



LAMPIRAN 5. JURNAL BIMBINGAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayama 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 220501110184
Nama : Roikhanatul Miskiyah
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Dr. Setiani, M.M.
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KNOWLEDGE SHARING DAN INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR (Studi Pada PT. Magnum Attack Indonesia Malang)

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	12 September 2025	Konsultasi mengenai judul dan tempat penelitian	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
2	17 September 2025	Konsultasi Bab I dan Bab II.	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
3	23 September 2025	Revisi Bab I dan Bab II berdasarkan hasil bimbingan.	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
4	9 Oktober 2025	Konsultasi dan revisi Bab I, Bab II, dan Bab III.	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
5	27 Oktober 2025	Pengumpulan hasil revisi Bab I, Bab II, dan Bab III.	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
6	4 Desember 2025	Konsultasi terkait kuesioner penelitian	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
7	18 Januari 2026	Konsultasi hasil analisis data	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
8	22 Januari 2026	Konsultasi penulisan BAB IV	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
9	5 Februari 2026	Konsultasi penulisan BAB IV - BAB V	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
10	10 Februari 2026	Persetujuan draft skripsi untuk sidang	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi

LAMPIRAN 6. BIODATA

BIODATA PENELITIAN

Data Diri

Nama : Roikhanatul Miskiyah
Tempat, Tanggal Lahir : Mojokerto, 18 Desember 2003
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : RT 005 RW 002, Dusun Jatirejo, Desa Jatirejo,
Kecamatan Jatirejo, Kabupaten Mojokerto, Jawa
Timur
Nomor Telepon : 087759290679
E-mail : miskiyahroikhanatul@gmail.com

Pendidikan Formal

2012 – 2016 : MI Darul Huda Mojokerto

2016 – 2019 : MTS Salafiyah Mojokerto

2019 – 2022 : MA Darussalam Nganjuk

2022 – 2026 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Nonformal

2016 – 2019 : Pondok Pesantren Bidayatul Hidayah Mojokerto

2019 – 2022 : Pondok Pesantren Miftahul Mubtadiin Nganjuk

2022 – 2023 : Ma'had Sunan Ampel Al-Aly, Malang

Pengalaman Magang

Bank BRI KC Martadinata Malang – Bagian Administrasi Kredit

LAMPIRAN 7. BEBAS PLAGIARISME

16/02/26, 09.30

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Roikhanatul Miskiyah
NIM : 220501110184
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH *KNOWLEDGE SHARING* DAN *INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR***
(Studi Pada PT. Magnum Attack Indonesia Malang)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
23%	17%	13%	17%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 16 Februari 2026
UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M