

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Pustaka

1. *Social Exchange Theory*

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*/SET) adalah salah satu standar emas untuk memahami perilaku di tempat kerja. Ahmad *et al.*, (2023) dalam penelitiannya tentang teori pertukaran sosial ini menyatakan bahwa SET bukanlah sebuah teori, melainkan kerangka yang mencakup banyak teori di bawah naungannya. Area lain yang dianalisis di bawah naungan SET meliputi komitmen, perilaku kewarganegaraan organisasi, dukungan pengawasan dan organisasi, dan keadilan. *Social Exchange Theory* (SET) atau teori pertukaran sosial merupakan teori yang banyak dibahas oleh lintas disiplin ilmu, termasuk psikologi (Muttaqien, 2023). Meskipun banyak pandangan yang berbeda terkait teori pertukaran sosial, namun para ahli sepakat bahwa teori ini menyoroti rasa tanggung jawab suatu pihak terhadap kewajiban yang perlu dipenuhi dalam sebuah hubungan.

Pertukaran sosial terjadi pada interaksi dua arah yang keduanya saling bergantung satu sama lain (Cook, 2015). Dalam hal ini, yang dimaksud interaksi dua arah tak hanya melibatkan antara individu dengan individu, tetapi juga mencakup individu dengan kelompok

hingga kelompok dengan kelompok. Dalam konteks organisasi, teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan perusahaan dibangun atas dasar timbal balik yang saling menguntungkan. Ketika organisasi memberikan dukungan, penghargaan, serta lingkungan kerja yang baik, karyawan akan terdorong untuk membalas perlakuan tersebut melalui sikap dan perilaku positif, seperti peningkatan keterlibatan kerja, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi (Ramadhani & Frianto, 2026). Secara garis besar, hubungan pertukaran sosial mempertimbangkan aspek imbalan dan biaya dalam interaksi timbal balik yang juga turut disertai dengan pembangunan kepercayaan dan dilakukan secara sukarela (Blau, 1964).

Berdasarkan pendapat Blau tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Social Exchange Theory* (SET) menjelaskan bagaimana hubungan timbal balik antara individu dan organisasi terbentuk melalui proses pertukaran yang saling menguntungkan. Dalam konteks organisasi, karyawan yang memberikan kontribusi melalui pelaksanaan tugas, berbagi pengetahuan, serta perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan, maka perusahaan akan memberikan dukungan berupa kepemimpinan yang efektif, lingkungan kerja yang kondusif, kesempatan berbagi pengetahuan, dan penghargaan atas kontribusi karyawan (Muharomi et al., 2026). Teori ini relevan untuk menjelaskan ketika karyawan PT Garuda Indonesia merasakan

kepemimpinan transformasional yang menginspirasi dan mendukung, memperoleh kesempatan untuk melakukan *knowledge sharing*, serta mampu menunjukkan *task performance* yang baik, mereka akan terdorong untuk membalas dukungan tersebut melalui perilaku kerja yang lebih inovatif (*innovative work behaviour*). Dengan demikian, hubungan timbal balik yang positif antara organisasi dan karyawan akan meningkatkan kecenderungan karyawan dalam menciptakan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru demi kemajuan organisasi.

2. *Transformational Leadership*

Transformational leadership atau kepemimpinan transformasional pertama kali dikonseptualisasikan oleh Burns (1978) dalam karyanya yang berjudul *Leadership*. Burns mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana pemimpin dan pengikut saling mengangkat satu sama lain ke level motivasi dan moralitas yang lebih tinggi, melampaui hubungan pertukaran transaksional yang sederhana. Dalam pandangan Burns, pemimpin transformasional adalah mereka yang mampu menginspirasi perubahan melalui nilai-nilai, visi, dan komitmen terhadap misi yang lebih besar dari sekadar kepentingan pribadi. Konsep ini kemudian dikembangkan secara signifikan oleh Bass (1985) dalam kerangka yang lebih operasional dan empiris. Bass mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan di mana

pemimpin memperluas dan membangkitkan minat karyawan, membangkitkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, serta mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kepentingan kelompok atau organisasi. *Transformational leadership* didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi pencapaian tujuan organisasi yang lebih tinggi. Saif et al. (2024) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pola perilaku pemimpin yang mencakup empat dimensi utama, yakni *idealized influence* (kharisma), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual). Kepemimpinan transformasional adalah sikap dari seorang pemimpin yang mampu membuat bawahannya mengikuti perintahnya dan bahkan melakukan kegiatan diluar dari tugas yang diberikan (Santoso & Nugraheni, 2022).

Pemimpin transformasional membangun kepercayaan, loyalitas, dan rasa hormat di antara para karyawan sehingga mereka termotivasi untuk terus menginisiasi ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi (Vu et al., 2025). Dalam konteks PT Garuda Indonesia, kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan untuk menggerakkan karyawan

agar beradaptasi dan berinovasi di tengah tekanan transformasi perusahaan yang sedang berlangsung.

3. ***Knowledge Sharing***

Knowledge sharing atau berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai proses di mana individu secara sukarela mendistribusikan informasi, pengalaman, keahlian, dan wawasan yang dimilikinya kepada rekan kerja dalam organisasi, yang mencakup pengetahuan bersifat eksplisit. Saif et al. (2024) menegaskan bahwa *knowledge sharing* merupakan aset berharga dalam organisasi karena mendorong terciptanya budaya inovasi dan kreativitas. *Knowledge sharing* merupakan proses dimana individu saling bertukar pengetahuan mereka (*tacit knowledge* dan *explicit knowledge*) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan (solusi) baru (A. S. Dewi & Wati, 2024).

Van den Hooff dan De Ridder (2004) mengoperasionalkan *knowledge sharing* ke dalam dua dimensi yang saling komplementer: (1) *knowledge donating*, yaitu perilaku mengkomunikasikan modal intelektual seseorang kepada orang lain; dan (2) *knowledge collecting*, yaitu perilaku berkonsultasi dengan orang lain untuk mendorong mereka berbagi modal intelektual mereka. Kedua dimensi ini memiliki sifat yang berbeda namun saling menguatkan: *knowledge donating* bersifat aktif-mendorong sementara *knowledge collecting* bersifat aktif-menarik. Welia dan Tannady (2026) menemukan bahwa dalam

konteks Indonesia, dimensi *knowledge donating* memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap IWB dibandingkan dimensi *knowledge collecting*, mengindikasikan bahwa budaya memberi pengetahuan lebih dominan dalam mendorong inovasi dibandingkan budaya mencari pengetahuan.

Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam teori *knowledge creation* mereka membedakan antara pengetahuan *tacit* (pengetahuan tidak tereksplisitkan yang bersifat personal, kontekstual, dan sulit untuk dikomunikasikan) dan pengetahuan *explicit* (pengetahuan yang telah dieksplisitkan dalam bentuk dokumen, prosedur, atau formula). Dalam pandangan ini, *knowledge sharing* yang paling bernilai adalah ketika pengetahuan *tacit* dari individu berpengalaman berhasil dieksternalisasikan dan ditransfer kepada individu lain, karena pengetahuan jenis inilah yang paling sulit ditiru oleh pesaing dan paling kaya nilai inovatifnya. Dalam konteks PT Garuda Indonesia pasca-restrukturisasi, transfer pengetahuan *tacit* dari karyawan senior kepada junior menjadi tantangan dan kebutuhan yang sangat kritis (Lukiyana et al., 2026).

4. Task Performance

Campbell et al. (1993) dalam model multidimensional kinerja karyawan mereka mengidentifikasi *task performance* sebagai salah satu dari delapan komponen utama kinerja, yang mencakup kecakapan tugas inti spesifik pekerjaan (*job-specific task proficiency*), yaitu

perilaku dan hasil yang menjadi inti dari deskripsi jabatan. Berbeda dari kinerja kontekstual (*contextual performance*) yang mencakup perilaku-perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja dan mematuhi peraturan organisasi, *task performance* merujuk pada kemampuan teknis inti yang diharapkan dari setiap posisi pekerjaan.

Williams dan Anderson (1991) membedakan *task performance* dari *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan menyatakan bahwa *task performance* merupakan persyaratan formal pekerjaan yang diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan, sementara OCB bersifat sukarela dan berada di luar cakupan formal jabatan. Perbedaan ini penting dalam konteks penelitian IWB, karena IWB sendiri berada dalam zona abu-abu antara *task performance* dan OCB: inovasi dalam beberapa konteks merupakan bagian dari deskripsi jabatan (misalnya bagi manajer R&D), namun dalam konteks lain merupakan perilaku sukarela di luar tugas formal.

Task performance didefinisikan sebagai tingkat kemampuan dan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas inti yang telah ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka, yang mencerminkan kontribusi langsung terhadap tujuan organisasi. Al Wali et al. (2023) mendefinisikan *task performance* sebagai kemampuan karyawan dalam memenuhi standar dan ekspektasi peran formal mereka, yang diukur melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, penguasaan keterampilan teknis, dan efisiensi penggunaan sumber daya. Saif et

al., (2024) menambahkan bahwa *task performance* yang tinggi mencerminkan kesiapan karyawan untuk berkontribusi lebih jauh, termasuk dalam menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide inovatif. Penelitian ini memposisikan *task performance* sebagai variabel independen yang belum banyak dieksplorasi dan diasumsikan turut mendorong perilaku inovatif pada karyawan Garuda Indonesia.

5. ***Innovative Work Behaviour***

Definisi yang dikemukakan oleh De Jong dan Den Hartog (2010) mendefinisikan IWB sebagai semua perilaku karyawan yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan hal-hal baru yang menguntungkan pada level pekerjaan, kelompok, atau organisasi. Luaran dari IWB dapat berupa produk atau jasa baru, proses kerja yang lebih efisien, teknologi baru, maupun prosedur administrasi yang lebih baik. Definisi ini memperluas cakupan IWB dari sekadar kreativitas individual ke dimensi yang lebih luas yang mencakup kontribusi terhadap keunggulan organisasi secara keseluruhan. Amabile (1988) dalam kerangka teori kreativitas komponen, memberikan landasan bagi pemahaman IWB dengan menyatakan bahwa kreativitas dan inovasi merupakan output dari interaksi antara keahlian domain, keterampilan berpikir kreatif, dan motivasi intrinsik. Perspektif ini mengimplikasikan bahwa IWB tidak muncul secara spontan, melainkan merupakan hasil dari kombinasi faktor individu dan kontekstual yang saling berinteraksi. Lebih lanjut,

perilaku inovatif kerja adalah jumlah dari aktivitas kerja fisik dan kognitif yang dilakukan oleh karyawan dalam konteks pekerjaan mereka, baik sendiri maupun berkelompok untuk mencapai satu set tugas yang dibutuhkan untuk tujuan pengembangan inovasi (Zyl et al., 2021).

Yuan dan Woodman (2010) menambahkan dimensi perilaku berinovasi yang bersifat *proactive*, yakni inisiatif individu untuk mendorong perubahan meskipun tidak diminta secara eksplisit oleh organisasi. *Innovative work behaviour* (IWB) didefinisikan sebagai keseluruhan perilaku karyawan yang mencakup proses menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang berguna dalam pekerjaan, tim, maupun organisasi guna meningkatkan kinerja organisasional secara berkelanjutan. Saif et al., (2024) mengoperasionalkan IWB ke dalam tiga tahap utama: *idea generation* (kemampuan menghasilkan gagasan orisinal), *idea promotion* (kemampuan mempromosikan gagasan kepada pemangku kepentingan), dan *idea implementation* (kemampuan mewujudkan gagasan menjadi produk atau prosedur baru yang bernilai).

Dalam konteks penelitian ini, IWB didefinisikan mengikuti konseptualisasi Janssen pada tahun 2000 yang mencakup tiga dimensi yakni generasi ide, promosi ide, dan realisasi ide, karena definisi ini paling sering digunakan dalam penelitian-penelitian empiris kontemporer dan memiliki instrumen pengukuran yang telah

tervalidasi secara luas dalam berbagai konteks budaya, termasuk Indonesia (Mazidah & Laily, 2020). Lin (2023) menegaskan bahwa IWB merupakan kapasitas multidimensi yang sangat dipengaruhi oleh iklim kepemimpinan dan iklim inovasi dalam organisasi. Dalam konteks Garuda Indonesia yang membutuhkan terobosan inovasi layanan dan digitalisasi, IWB menjadi indikator kunci keberhasilan transformasi SDM perusahaan.

Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan jurnal-jurnal terdahulu dijelaskan sebagai berikut:

1. *Transformational Leadership* (X1)

Kepemimpinan transformasional adalah sikap dari seorang pemimpin yang mampu membuat bawahannya mengikuti perintahnya dan bahkan melakukan kegiatan di luar dari tugas yang diberikan (Santoso & Nugraheni, 2022). Variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diukur melalui 4 (empat) indikator, yaitu *idealized influence*, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Keempat indikator tersebut mencerminkan kemampuan pemimpin dalam memberikan pengaruh ideal, menumbuhkan motivasi, mendorong pemikiran kritis dan kreatif bawahan, serta memberikan perhatian personal kepada setiap anggota tim. Pengukuran variabel ini menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai dengan 4.

2. *Knowledge Sharing* (X2)

Knowledge sharing merupakan proses dimana individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka, baik *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*, dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan atau solusi baru (A. S. Dewi & Wati, 2024). Variabel ini diukur melalui 4 (empat) indikator, yaitu berbagi metode, berbagi pengalaman, berbagi pengetahuan informasi, dan komentar yang membangun. Keempat indikator ini menggambarkan sejauh mana individu bersedia dan mampu bertukar informasi, pengalaman kerja, serta memberikan masukan yang konstruktif kepada rekan kerja dalam organisasi. Pengukuran variabel ini menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai dengan 4.

3. *Task Performance* (X3)

Task performance merupakan kinerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab formal yang menjadi bagian dari pekerjaannya (Saif et al., 2024). Variabel ini diukur melalui 5 (lima) indikator, yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, pemenuhan target, dan tanggung jawab pekerjaan. Kelima indikator tersebut menggambarkan efektivitas dan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas formal sesuai standar yang ditetapkan organisasi.

Pengukuran variabel ini menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai dengan 4.

4. *Innovative Work Behavior* (Y)

Innovative work behavior merupakan perilaku inovatif kerja yang didefinisikan sebagai jumlah dari aktivitas kerja fisik dan kognitif yang dilakukan oleh karyawan dalam konteks pekerjaan mereka, baik secara individu maupun berkelompok, untuk mencapai satu set tugas yang dibutuhkan demi tujuan pengembangan inovasi (Zyl et al., 2021). Variabel ini diukur melalui tiga indikator, yaitu *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea realization*. Ketiga indikator tersebut mencerminkan tahapan perilaku inovatif karyawan, mulai dari memunculkan ide baru, mempromosikan ide tersebut kepada pihak lain, hingga merealisasikan ide menjadi *output* yang bermanfaat bagi organisasi. Pengukuran variabel ini menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai dengan 4.

B. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pendukung penelitian, di bawah ini tersaji tabel penelitian terdahulu. Kajian terhadap penelitian-penelitian sebelumnya dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai perkembangan penelitian,

temuan empiris, serta arah hubungan antarvariabel yang telah diuji oleh peneliti terdahulu.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Fostering Innovation at Work: The Synergy of Transformational Leadership, Job Autonomy, and Innovative Organizational Culture for Driving Innovative Work Behavior</i> (Seongdeok & Sabharwal, 2026)	X1: <i>Transformational Leadership</i> Y: <i>Innovative Work Behavior</i> Mediasi: <i>Job Autonomy</i> Moderasi: <i>Innovative Organizational Culture</i>	Survei kuantitatif pada 4.133 pegawai negeri Korea Selatan, dianalisis menggunakan PLS-SEM.	Kepemimpinan transformasional meningkatkan perilaku kerja inovatif secara langsung maupun tidak langsung melalui otonomi kerja, dan pengaruh tersebut semakin kuat dalam budaya organisasi yang inovatif.
2	<i>Pengaruh Transformational Leadership Dan Work Engagement Terhadap Innovative Work Behavior Dengan Mediasi Knowledge Sharing Pada Industri Sepatu</i> (Welia &	X1: <i>Transformational Leadership</i> X2: <i>Work Engagement</i> Y: <i>Innovative Work Behavior</i>	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik <i>purposive sampling</i> terhadap 160 karyawan yang berasal dari tujuh perusahaan industri sepatu anggota Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) di Kabupaten Tangerang. Data	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>transformational leadership</i> dan <i>work engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behavior</i> , baik secara langsung maupun tidak langsung melalui <i>knowledge sharing</i> . Selain itu, <i>knowledge sharing</i>

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Tannady, 2026)	Mediasi: <i>Knowledge Sharing</i>	dianalisis menggunakan <i>Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS)</i> .	juga terbukti berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behavior</i> . Dengan demikian, peningkatan perilaku inovatif karyawan dapat didukung melalui penguatan gaya kepemimpinan transformasional, peningkatan keterlibatan kerja, serta budaya berbagi pengetahuan di dalam organisasi.
3	Strategi Peningkatan Perilaku Kerja Inovatif Berbasis Kepemimpinan: Peran Mediasi Moderasi <i>Knowledge Sharing</i> dan <i>Creative Self-Efficacy</i> (Nurali et al., 2026)	X: Kepemimpinan transformasional Y: Perilaku kerja inovatif Mediasi: <i>Knowledge sharing</i> Moderasi: <i>Creative self-efficacy</i>	Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-section dan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 301 dosen Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jawa Timur, kemudian dianalisis menggunakan SEM dengan SmartPLS 4.0.	Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Selain itu, pengetahuan terbukti memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. <i>Creative self-efficacy</i> juga memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan terhadap perilaku

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				kerja inovatif.
4	<i>Transformational Leadership and Innovative Work Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement</i> (Vu et al., 2025)	X: <i>Transformational Leadership</i> Y: <i>Innovative Work Behavior</i> Mediasi 1: <i>Psychological Empowerment</i> Mediasi 2: <i>Work Engagement</i>	Survei kuantitatif terhadap 390 responden di Vietnam menggunakan <i>purposive dan snowball sampling</i> , dianalisis dengan PLS-SEM dan bootstrapping.	Kepemimpinan transformasional meningkatkan perilaku kerja inovatif. Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan tersebut, sedangkan keterikatan kerja tidak berperan sebagai mediator.
5	<i>A Model for Improving Employee Innovative Behavior Through Transformational Leadership, Work Engagement, and Knowledge Sharing Behavior</i> (Ahadyat & Fachrunnisa, 2025)	X1: <i>Transformational Leadership</i> X2: <i>Work engagement.</i> Y: <i>Innovation behaviour</i>	Penelitian ini merupakan <i>explanatory research</i> yang bertujuan menganalisis hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Pendekatan ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi lebih menekankan pada pengujian hubungan sebab-akibat antar variabel seperti <i>transformational leadership, work engagement,</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> . Selain itu, <i>transformational leadership</i> juga berpengaruh positif terhadap <i>knowledge sharing behavior</i> . Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			<i>knowledge sharing behavior, dan innovation behavior</i>	mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi, komitmen, serta mendorong perilaku berbagi pengetahuan yang pada akhirnya mendukung perilaku inovasi dalam organisasi
6	Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi Intrinsik dan Komitmen Organisasi (Haryanto & Widhiandono, 2025)	X: Kepemimpinan Transformasional Y: Perilaku Inovatif Karyawan Mediasi 1: Motivasi Intrinsik Mediasi 2: Komitmen organisasi	Pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)-PLS</i> dengan <i>SmartPLS 4.0</i> . Populasi terdiri dari 100 karyawan perusahaan <i>e-commerce</i> lokal di Purbalingga. Teknik sampling menggunakan sampel jenuh (<i>census sampling</i>), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel.	1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap perilaku inovatif karyawan. 2. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik. 3. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. 4. Motivasi intrinsik dan komitmen organisasi menunjukkan peran

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				mediasi secara struktural, tetapi pengaruhnya tidak signifikan secara statistik.
7	<i>Knowledge sharing</i> memediasi pengaruh <i>organisational justice</i> terhadap <i>employee innovative work behaviour</i> (Berliana & Nugrohoseno, 2025)	X: <i>Organisational Justice</i> Y: <i>Innovative Work Behaviour</i> Mediasi: <i>Knowledge Sharing</i>	Pendekatan kuantitatif menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Analisis data menggunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS)	1. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. 2. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i> . 3. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. 4. <i>Knowledge sharing</i> memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.
8	<i>Transformational leadership and innovation</i>	X: <i>Transformational</i>	Pendekatan kuantitatif dengan desain <i>causal</i>	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>management: the mediating role of knowledge sharing</i> (Wulansari & Pratama, 2025)	Leadership Y: <i>Innovation Management</i> Mediasi: <i>Knowledge Sharing</i>	<i>descriptive.</i> Analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> berbasis SmartPLS 4.1. Sampel terdiri dari 100 dosen yang dipilih menggunakan <i>proportionate stratified random sampling</i> di sebuah universitas di Bandung.	dan signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i> . 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen inovasi. 3. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen inovasi. 4. <i>Knowledge sharing</i> memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan manajemen inovasi.
9	Pengaruh Kepemimpinan Kolaboratif Dan <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Melalui Kecerdasan Emosional (Studi Kasus Pada Dinas Sosial Kota Surabaya)	X1: Kepemimpinan Kolaboratif X2: <i>Knowledge Sharing</i> Y: <i>Innovative Work Behavior</i>	Pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Dinas Sosial Kota Surabaya sebanyak 108 orang (menggunakan seluruh populasi/sensus). Pengumpulan data menggunakan kuesioner skala Likert. Analisis data menggunakan <i>Partial Least Squares (PLS)</i> .	1. <i>Collaborative leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>emotional intelligence</i> . 2. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>emotional intelligence</i> .

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	(Mahmudi et al., 2025)	Mediasi: Kecerdasan Emosional		3. <i>Collaborative leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>innovative work behavior</i>. 4. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>innovative work behavior</i>. 5. <i>Emotional intelligence</i> berpengaruh terhadap <i>innovative work behavior</i>. 6. <i>Emotional intelligence</i> memediasi hubungan antara <i>collaborative leadership</i> dan <i>innovative work behavior</i>. 7. <i>Emotional intelligence</i> memediasi hubungan antara <i>knowledge sharing</i> dan <i>innovative work behavior</i>.

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
10	<i>Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing</i> (Saif et al., 2024)	X: <i>Transformational Leadership</i> Y1: <i>Innovative Work Behavior</i> Y2: <i>Task Performance</i> Mediasi: <i>Knowledge Sharing</i>	Penelitian kuantitatif dengan SEM-PLS (SmartPLS) pada pemimpin dan karyawan perguruan tinggi di Pakistan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dan kinerja tugas karyawan. <i>Knowledge sharing</i> terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tugas, tetapi tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.
11	<i>The impact of employees' experience of high-performance work systems on innovative behavior in professional service firms</i> (Arshad et al., 2024)	X: <i>High-Performance Work Systems</i> Y: <i>Innovative Work Behavior</i> Mediasi 1: <i>Social Capital Development</i> Mediasi 2: <i>Knowledge</i>	Penelitian kuantitatif dengan desain <i>time-lagged survey</i> , menggunakan data dari 262 karyawan perusahaan jasa profesional. Analisis data dilakukan menggunakan PLS-SEM (<i>two-stage approach</i>) dengan pendekatan teori <i>Social Exchange Theory</i> dan <i>Elaboration Likelihood Model</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa HPWS berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap perilaku inovatif karyawan melalui <i>social capital</i> dan <i>knowledge sharing</i> . Selain itu, <i>need for cognition</i> memperkuat hubungan antara <i>knowledge sharing</i> dan perilaku inovatif, sehingga individu dengan kebutuhan kognisi tinggi lebih efektif mengubah

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>Sharing Behavior</i>		pengetahuan menjadi inovasi.
		Moderasi: <i>Need for Cognition</i>		
12	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif: Peran Motivasi untuk Belajar dan Budaya Organisasi Ambidextrous (Hertina & Etikariena, 2024)	X: Kepemimpinan Transformasional Y: Perilaku Kerja Inovatif Mediasi: Motivasi untuk Belajar Moderasi: Budaya Organisasi Ambidextrous	Pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan secara online menggunakan <i>self-report questionnaire</i> pada ASN (Aparatur Sipil Negara). Analisis data menggunakan <i>Hayes' PROCESS Model 4</i> dan <i>Model 15</i> dengan <i>software SPSS</i> versi 26.	1. Motivasi untuk belajar memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. 2. Budaya organisasi ambidextrous tidak memoderasi pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. 3. Budaya organisasi ambidextrous juga tidak memoderasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif melalui motivasi belajar. 4. Kepemimpinan transformasional

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				membutuhkan peran motivasi belajar agar dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif.
13	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> , Perilaku Inovasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Badung (Putra et al., 2024)	X1: <i>Knowledge Sharing</i> X2: Perilaku Inovasi X3: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Pegawai	Pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Bappeda Kabupaten Badung dengan sampel 62 pegawai yang dipilih menggunakan total sampling.	1. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Perilaku inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 4. Kepuasan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai.
14	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap <i>Innovative Behavior</i> dengan <i>Absorptive</i>	X: <i>Knowledge Sharing</i>	Pendekatan kuantitatif. Data diperoleh melalui kuesioner, wawancara singkat, dan data sekunder. Teknik sampling	1. <i>Knowledge Sharing</i> (KS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Innovative</i>

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Capacity</i> sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang) (A. S. Dewi & Wati, 2024)	Y: <i>Innovative Behavior</i> Mediasi: <i>Absorptive Capacity</i>	menggunakan <i>snowball sampling</i> dengan 100 responden karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang. Analisis data menggunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS) dengan software <i>SmartPLS 3.2.9</i>.	<i>Behavior</i> (IB). 2. <i>Knowledge Sharing</i> (KS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Absorptive Capacity</i> (AC). 3. <i>Absorptive Capacity</i> (AC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Innovative Behavior</i> (IB). 4. <i>Absorptive Capacity</i> (AC) terbukti memediasi (intervening) secara positif dan signifikan hubungan antara <i>Knowledge Sharing</i> (KS) dan <i>Innovative Behavior</i> (IB).
15	<i>Performance Management Systems, Innovative Work Behavior and the Role of Transformational Leadership: An Experimental Approach</i> (Bauwens et al.,	X: <i>Performance Management Systems</i> Y: <i>Innovative Work Behavior</i>	Berdasarkan teori sinyal dan manajemen sumber daya manusia (HRM), penelitian kekuatan sistem, para penulis merancang eksperimen survei faktorial (n = 444) untuk memeriksa apakah PMS merangsang IWB di	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya PMS yang kuat yang mendorong IWB (kekhasan tinggi, konsistensi tinggi, dan konsensus tinggi [HHH]). Analisis tambahan mengungkapkan bahwa fitur meta individual dari

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	2023)	Moderasi: <i>Transformational Leadership</i>	bawah konfigurasi perbedaan, konsistensi, dan konsensus yang berbeda, serta kehadiran kepemimpinan transformasional.	konsistensi PMS dan konsensus juga dapat merangsang inovasi. Kepemimpinan transformasional memperkuat hubungan antara konsensus PMS dan hubungan IWB, tetapi tidak memperkuat hubungan fitur meta lainnya.
16	<i>Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Identification, Voice and Innovation Climate</i> (Lin, 2023)	X: <i>Transformational Leadership</i> Y: <i>Innovative Work Behavior</i> Mediasi 1: <i>Organizational Identification</i> Mediasi 2: <i>Employee Voice</i> Moderasi: <i>Innovation Climate</i>	Penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data dari <i>frontline employees</i> dan manajer pada 145 hotel di 4 provinsi di Tiongkok (Jiangsu, Zhejiang, Fujian, dan Guangdong). Analisis data menggunakan pendekatan berdasarkan <i>Social Exchange Theory</i> (SET) dan <i>Conservation of Resources</i> (COR) Theory.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Hubungan tersebut dimediasi oleh <i>organizational identification</i> dan <i>employee voice</i> , serta menjadi lebih kuat ketika iklim inovasi organisasi tinggi.

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
17	<i>The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital</i>	X: <i>Transformational Leadership</i> Y: <i>Innovative Work Behavior</i>	Penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data dari 178 ahli pertanian di Iran. Data dianalisis menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> untuk menguji model mediasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Selain itu, <i>hope</i> dan <i>self-efficacy</i> terbukti memediasi sebagian hubungan tersebut, sedangkan dua dimensi <i>psychological capital</i> lainnya tidak signifikan sebagai mediator penuh.
	(Karimi et al., 2023)	Mediasi: <i>Psychological Capital (self-efficacy, hope, resilience, optimism)</i>		
18	<i>The role of engagement and knowledge-sharing in the high-performance work systems–innovative behaviour relationship</i>	X: <i>High-Performance Work Systems (HPWS)</i> Y: <i>Innovative Behaviour</i>	Penelitian kuantitatif dengan sampel peneliti dan dosen di universitas negeri Spanyol. Analisis data menggunakan <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i> untuk menguji mediasi berurutan (<i>sequential mediation</i>).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa HPWS berpengaruh terhadap perilaku inovatif melalui mediasi berurutan <i>work engagement</i> dan <i>knowledge sharing</i> . Temuan juga menegaskan bahwa <i>work engagement</i> menjadi faktor penting agar HPWS dapat meningkatkan perilaku inovatif secara efektif, yang kemudian diperkuat melalui <i>knowledge sharing</i> .
	(Carda et al., 2023)	Mediasi 1: <i>Work Engagement</i> Mediasi 2: <i>Knowledge Sharing</i>		

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
19	<i>Linking innovative knowledge sharing and employees' innovative behaviour: the mediating role of thriving at work</i> (Wang, 2023)	X: <i>Innovative Knowledge Sharing</i> Y: <i>Innovative Behaviour</i> Mediasi: <i>Thriving at Work</i>	Penelitian kuantitatif dengan metode survei online kepada 547 karyawan penuh waktu di Tiongkok (mainland China). Analisis data digunakan untuk menguji model mediasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>innovative knowledge sharing</i> berpengaruh positif terhadap <i>thriving at work</i> , yang kemudian meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Dengan demikian, <i>thriving at work</i> terbukti sebagai mediator dalam hubungan antara <i>knowledge sharing</i> dan perilaku inovatif.
20	<i>Transformational Leadership, Knowledge Sharing and Innovative Behavior of Employees in Information Technology Industry of Pakistan</i> (Farheen et al., 2023)	X: <i>Transformational Leadership</i> Y: <i>Innovative Behavior</i> Mediasi: <i>Knowledge Sharing</i> Moderasi 1: <i>Organizational Identification</i> Moderasi 2:	Penelitian kuantitatif dengan desain <i>cross-sectional</i> menggunakan teknik <i>convenience sampling</i> . Data dikumpulkan dari 391 karyawan industri IT di Pakistan (dari 679 kuesioner yang disebar). Analisis data menggunakan alat statistik modern untuk uji kesesuaian model (<i>model fitness</i>).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan perilaku inovatif karyawan melalui <i>knowledge sharing</i> sebagai mediator. Selain itu, <i>organizational identification</i> dan <i>learning goal orientation</i> memperkuat peran <i>knowledge sharing</i> dalam menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif karyawan.

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<i>Learning Goal Orientation</i>				
21	<i>Accelerating Soe's Employee Innovative Work Behavior: the Effect of Transformational Leadership and Psychological Capital with Knowledge Sharing as Intervening Variable</i> (Anggraeni & Rachmawati, 2023)	X1: <i>Transformational leadership</i> X2: <i>Psychological capital</i> . Y: <i>Innovative work behaviour</i> Mediasi: <i>Knowledge sharing</i>	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data yang dikumpulkan melalui kuesioner online dari 303 responden karyawan BUMN (State-Owned Enterprise). Data yang telah bersih dianalisis menggunakan metode <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) untuk menguji hubungan antar variabel serta peran mediasi <i>knowledge sharing</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>transformational leadership</i> dan <i>psychological capital</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behavior</i> , baik secara langsung maupun melalui <i>knowledge sharing</i> . Selain itu, <i>psychological capital</i> memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan <i>transformational leadership</i> terhadap <i>innovative work behavior</i> , baik secara langsung maupun melalui mediasi <i>knowledge sharing</i> .
22	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> , Dukungan Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Kepemimpinan Transformatif sebagai Variabel Moderasi	X1: <i>Knowledge Sharing</i> X2: <i>Organizational Support</i> Y: <i>Innovative Work Behavior</i>	Pendekatan kuantitatif dengan sampel 85 dosen FDK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Teknik <i>sampling</i> menggunakan <i>simple random sampling</i> . Pengumpulan data dilakukan secara <i>online</i> dan <i>offline</i> . Analisis data menggunakan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)	1. <i>Knowledge Sharing</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> . 2. <i>Organizational Support</i> berpengaruh terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> .

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	(Meidawati et al., 2023)	Moderasi: <i>Transformational Leadership</i>	dengan software <i>SmartPLS 4.0.</i>	3. <i>Transformational Leadership</i> tidak memoderasi pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> . 4. <i>Transformational Leadership</i> tidak memoderasi pengaruh <i>Organizational Support</i> terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> .
23	Kepemimpinan Transformasional Dan Prilaku Kerja Yang Inovatif: Peran Mediasi Dukungan Sosial (Rahmat et al., 2023)	X: Kepemimpinan Transformasional Y: Perilaku Kerja Inovatif Mediasi: Dukungan sosial	Pendekatan deskriptif kuantitatif. Analisis data menggunakan SEM-PLS (<i>Structural Equation Modeling Partial Least Squares</i>) dengan aplikasi SEMPLS 6.0 pada PT. Djaya Globalindo Sentosa.	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap dukungan sosial. 3. Perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap dukungan sosial. 4. Dukungan sosial

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.
24	<i>Analysis of The Effect of Work Environment and Knowledge Sharing on Employee Performance in Innovative Behavior Mediation</i> (Suryanto et al., 2023)	X1: <i>Work Environment</i> X2: <i>Knowledge Sharing</i> Y: <i>Employee Performance</i> Mediasi: <i>Innovative Behavior</i>	Pendekatan kuantitatif. Teknik sampling menggunakan metode sensus (<i>census method</i>). Subjek penelitian adalah pegawai <i>Settlement Infrastructure Agency for DI Yogyakarta Region</i> . Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan 146 responden, namun hanya 100 data yang dapat diolah. Analisis data menggunakan <i>Partial Least Square (PLS)</i> berbasis SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) dengan software <i>SmartPLS 3.0</i> .	1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif. 4. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. 5. Perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				6. Perilaku inovatif memediasi secara parsial (<i>partial mediation</i>) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. 7. Perilaku inovatif memediasi secara parsial pengaruh <i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja karyawan.
25	<i>How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership</i> (Islam et al., 2022)	X: Knowledge Sharing Y: Innovative Work Behavior Mediasi: Occupational Self-Efficacy Moderasi: Entrepreneurial Leadership	Penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data dari 270 karyawan sektor teknologi informasi (IT) melalui <i>google forms</i> berbasis media sosial (<i>convenience sampling</i>) pada periode Maret–Agustus 2021. Analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dua tahap (<i>measurement model</i> dan <i>structural model</i>).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behavior</i> (IWB). Selain itu, <i>occupational self-efficacy</i> terbukti memediasi hubungan tersebut, sehingga <i>knowledge sharing</i> meningkatkan IWB melalui peningkatan efikasi diri karyawan. Temuan juga menunjukkan bahwa <i>entrepreneurial leadership</i> memperkuat hubungan antara <i>knowledge sharing</i>

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				dan IWB, sehingga pengaruhnya menjadi lebih kuat ketika gaya kepemimpinan kewirausahaan tinggi.
26	<i>Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing</i> (Ziqing & Suntrayuth, 2022)	X: <i>Organizational Innovation Climate</i> Y: <i>Innovative Work Behavior</i> Mediasi 1: <i>Psychological Safety</i> Mediasi 2: <i>Knowledge Sharing</i>	Penelitian kuantitatif dengan data dari 446 staf R&D perusahaan teknologi tinggi di China. Analisis data menggunakan SPSS 25.0 dan AMOS 23.0 untuk menguji model struktural berdasarkan <i>Social Cognitive Theory</i> (SCT).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational innovation climate</i> berpengaruh positif terhadap <i>psychological safety</i> dan <i>innovative work behavior</i> . Selain itu, <i>psychological safety</i> dan <i>knowledge sharing</i> terbukti memediasi hubungan antara <i>organizational innovation climate</i> dan <i>innovative work behavior</i> . <i>Psychological safety</i> juga meningkatkan perilaku inovatif secara tidak langsung dengan mendorong <i>knowledge sharing</i> antar anggota tim.
27	<i>Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Testing the Mediating Role of</i>	X: <i>Transformational Leadership</i>	Penelitian kuantitatif dengan data dari 201 responden (193 digunakan untuk analisis) karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Knowledge Sharing and Work Passion</i> (Udin & Shaikh, 2022)	Y: <i>Innovative Work Behavior</i> Mediasi 1: <i>Knowledge Sharing</i> Mediasi 2: <i>Work Passion</i>	perusahaan <i>stone milling</i> di Jawa Tengah, Indonesia. Analisis data menggunakan path analysis dengan SmartPLS 3.0.	langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Namun, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap <i>knowledge sharing</i> dan <i>work passion</i> , yang kemudian keduanya berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behavior</i> . Dengan demikian, <i>knowledge sharing</i> dan <i>work passion</i> berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.
28	Peran iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, <i>knowledge sharing</i> dan <i>employee engagement</i> bagi peningkatan perilaku kerja inovatif (Santoso & Nugraheni, 2022)	X1: Iklim organisasi X2: Kepemimpinan transformasional X3: <i>Knowledge sharing</i> . Y: Perilaku kerja inovatif	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 114 karyawan pemeriksa BPK Perwakilan Provinsi Jawa Tengah yang ditentukan melalui metode proporsional <i>random sampling</i> . Data dikumpulkan menggunakan kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>knowledge sharing</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Sementara itu, iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Selain itu, iklim organisasi dan <i>knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan terhadap

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Intervening: <i>Employee engagement</i>	analisis jalur.	<i>employee engagement</i> , sedangkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> .
29	<i>The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behaviour</i> (Sudibjo & Prameswari, 2021)	X: <i>Transformational Leadership</i> Y: <i>Innovative Work Behavior</i> Mediasi 1: <i>Knowledge Sharing Behavior</i> Mediasi 2: <i>Person–Organization Fit</i>	Penelitian kuantitatif dengan metode PLS-SEM (<i>Partial Least Squares–Structural Equation Modeling</i>). Data dikumpulkan dari 260 guru sekolah dasar swasta di Jakarta Selatan, Indonesia.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Namun, pengaruh tersebut menjadi positif melalui <i>knowledge sharing behavior</i> . Selain itu, <i>person–organization fit</i> dan <i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behavior</i> , tetapi <i>person–organization fit</i> tidak terbukti sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut.
30	<i>Transformational</i>	X:	Penelitian	Hasil penelitian

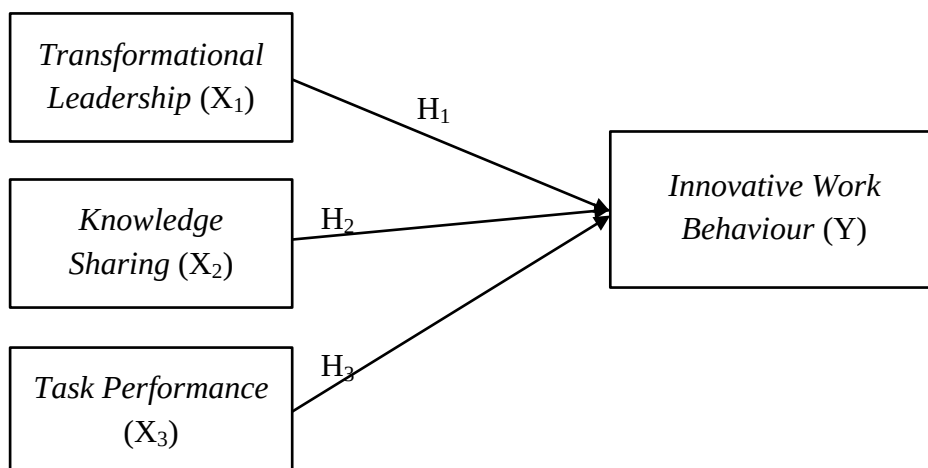
No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>leadership and innovative work behaviour: The mediating role of knowledge sharing</i> (Aydın & Erkılıç, 2020)	<i>Transformational Leadership</i> Y: <i>Innovative Work Behavior</i> Mediasi: <i>Knowledge Sharing</i>	kuantitatif dengan data dari 287 karyawan hotel bintang 4 dan 5 di Provinsi Samsun, Turki. Analisis data menggunakan <i>SmartPLS 3</i> (PLS-SEM).	menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behavior</i> (IWB) serta <i>knowledge collecting</i> dan <i>knowledge donating</i> . Selain itu, <i>knowledge collecting</i> berpengaruh positif terhadap IWB dan memediasi hubungan antara <i>transformational leadership</i> dan <i>innovative work behavior</i> . Namun, <i>knowledge donating</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>innovative work behavior</i> .

C. Kerangka Berpikir

Pada penelitian Huberman & Miles (1992) tentang *Qualitative Data Analysis* menyatakan bahwa meski kerangka konseptual sangat berguna dalam menentukan pengumpulan data, menentukan mana yang penting dan tidak. Kerangka konseptual terkait dengan konseptualisasi penelitian dan penting dalam pengumpulan dan analisis data bagi setiap anggota penelitian kelompok, bahkan kerangka konseptual juga digunakan untuk mengembangkan teori (Guntur, 2019). Dari tujuan dan teori yang telah

dibahas sebelumnya, maka diperoleh kerangka berpikir dari *Transformational Leadership, Knowledge Sharing Dan Task Performance Terhadap Innovative Work Behaviour* Pada Karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.

Fungsi utama dari kerangka berpikir adalah untuk memberikan struktur yang sistematis dalam penelitian. Melalui kerangka berpikir, peneliti dapat merumuskan hipotesis yang spesifik dan dapat diuji, serta menentukan variabel mana yang akan diukur dan bagaimana cara mengukurnya. Kerangka berpikir juga membantu peneliti dalam merancang instrumen penelitian dan memilih metode analisis data yang sesuai. Dengan adanya kerangka berpikir, penelitian menjadi lebih terarah dan terorganisir, sehingga memudahkan peneliti dalam menjalankan dan menyelesaikan penelitian (Abdillah et al., 2024). Pada variabel mediasi kerangka berpikir menjelaskan mekanisme atau proses melalui mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber: Penelitian dari (Santoso & Nugraheni, 2022), (A. S. Dewi & Wati, 2024), (Saif et al., 2024) dan (Zyl et al., 2021)

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih perlu dibuktikan kebenarannya secara empiris melalui pengumpulan dan analisis data (Nur et al., 2025). Berdasarkan data dan definisi dari setiap variabel yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Transformational Leadership terhadap Innovative Work Behaviour pada Karyawan PT Garuda Indonesia

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi, menginspirasi visi bersama, dan merangsang kreativitas serta inovasi (Bass & Avolio, 1994). Dalam kerangka teori ini, pemimpin transformasional memainkan peran sentral sebagai katalisator munculnya perilaku inovatif melalui empat dimensi utama yakni *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Burns, 1978).

Sejumlah penelitian terdahulu secara konsisten mendukung hubungan positif antara *transformational leadership* dan IWB. Saif et al. (2024) dalam penelitiannya di konteks pendidikan tinggi Malaysia menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh

signifikan dan positif terhadap perilaku inovatif karyawan. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa dimensi *intellectual stimulation* merupakan dimensi yang paling dominan dalam mendorong munculnya IWB. Senada dengan hal tersebut, Vu et al. (2025) yang meneliti karyawan di sektor jasa Vietnam menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap IWB baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi *knowledge sharing*.

Penelitian Santoso & Nugraheni, (2022) pada auditor Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah justru menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, sehingga mengindikasikan bahwa efektivitas transformational *leadership* dalam mendorong IWB kemungkinan bergantung pada karakteristik sektor dan budaya organisasi setempat. Lebih lanjut, Fang & Yu (2023) dalam meta-analisis yang mencakup 68 studi empiris di berbagai negara Asia menemukan bahwa *transformational leadership* memiliki efek gabungan (*pooled effect size*) yang kuat terhadap IWB. Meta analisis ini juga mengonfirmasi bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan IWB bersifat robust lintas konteks budaya dan industri, meskipun besarannya bervariasi. Dalam konteks industri penerbangan secara spesifik, Fitriandani & Ramadhi (2025) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif pilot dan staf operasional maskapai di Indonesia.

Damayanti et al. (2025) menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap IWB tidak bersifat langsung, melainkan termediasi secara penuh oleh *organizational commitment*. Hal ini mengimplikasikan bahwa konteks organisasi dan mediator yang tepat perlu dipertimbangkan dalam menjelaskan mekanisme pengaruh tersebut. Meski demikian, konsensus umum dalam literatur tetap mendukung pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap IWB. Berdasarkan penjelasan teoritis dan bukti empiris di atas, maka hipotesis pertama penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₁ : *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behaviour* Pada Karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.

2. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Innovative Work Behaviour* pada Karyawan PT Garuda Indonesia

Knowledge sharing atau berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai proses dimana individu secara sukarela mendistribusikan pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan wawasan mereka kepada anggota organisasi lainnya (Ipe, 2003). Dalam perspektif teori berbasis sumber daya (*Resource-Based View*) dan teori *social capital*, pengetahuan yang dibagi antar individu dalam organisasi menjadi

bahan bakar bagi terciptanya ide-ide baru yang inovatif. Proses internalisasi pengetahuan eksternal ke dalam struktur kognitif individu yang kemudian mendorong munculnya gagasan-gagasan segar merupakan mekanisme utama yang menghubungkan *knowledge sharing* dengan IWB (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Penelitian terdahulu secara kuat mendukung hubungan positif antara *knowledge sharing* dan IWB. Welia dan Tannady (2026) dalam penelitiannya pada karyawan sektor teknologi di Indonesia menemukan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB. Penelitian ini juga mengungkap bahwa dimensi *knowledge donating* (menyumbangkan pengetahuan) memiliki dampak yang lebih besar terhadap IWB dibandingkan dimensi *knowledge collecting* (mengumpulkan pengetahuan). Sementara itu, Mazidah dan Laily (2020) yang meneliti karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Timur menemukan koefisien jalur positif yang signifikan antara *knowledge sharing* dan IWB, dengan temuan menarik bahwa karyawan yang aktif berbagi pengetahuan memiliki probabilitas 2,3 kali lebih tinggi untuk menunjukkan perilaku inovatif dibandingkan karyawan yang pasif.

Pada penelitian Dewi & Wati, (2024) pada karyawan manufaktur PT Sai Apparel Industries Semarang yang menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative behaviour*. Bahkan setelah memperhitungkan peran

mediasi *absorptive capacity*, yang mengonfirmasi bahwa pengaruh langsung *knowledge sharing* terhadap perilaku inovatif tetap kuat meski terdapat mekanisme penyerapan pengetahuan lain yang turut berperan. Sejalan dengan hal tersebut, (Saif et al., 2024) pada *Higher Education Institutions* di Pakistan juga menemukan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB. Santoso & Nugraheni, (2022) pada auditor BPK RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah pada penelitiannya juga membuktikan pengaruh yang signifikan pada *knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif. Konsistensi temuan lintas pada sektor pendidikan tinggi, manufaktur, dan sektor publik ini memperkuat justifikasi bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh yang lebih konsisten terhadap *innovative work behavior* (IWB) jika dibandingkan dengan *transformational leadership*.

Lin (2023), dalam konteks industri perhotelan di Asia Tenggara, menemukan bahwa *knowledge sharing* berperan sebagai mediator parsial antara kepemimpinan dan IWB, sekaligus memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap IWB. Studi ini secara khusus menekankan pentingnya iklim psikologis yang aman sebagai prasyarat agar *knowledge sharing* dapat berjalan optimal. Kalic et al. (2022), dalam kajian mereka terhadap maskapai penerbangan yang berhasil melewati krisis pandemi, menemukan bahwa budaya berbagi pengetahuan yang kuat berkorelasi positif dengan kapasitas inovasi

organisasional, yang secara implisit mendukung pentingnya *knowledge sharing* sebagai anteseden IWB dalam konteks industri penerbangan.

Dalam konteks PT Garuda Indonesia pasca-restrukturisasi, urgensi *knowledge sharing* semakin tinggi mengingat besarnya risiko *knowledge loss* akibat hengkangnya karyawan senior berpengalaman. Transfer pengetahuan yang efektif dari karyawan senior kepada junior menjadi mekanisme penting dalam mempertahankan dan bahkan meningkatkan kapasitas inovatif organisasi (Lukiyana et al., 2026). Berdasarkan penjelasan teoritis dan bukti empiris di atas, maka hipotesis kedua penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₂ : *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behaviour* Pada Karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.

3. Pengaruh *Task Performance* terhadap *Innovative Work Behaviour* pada Karyawan PT Garuda Indonesia

Task performance didefinisikan sebagai tingkat efektivitas individu dalam melaksanakan tugas-tugas inti yang berkontribusi pada inti teknis organisasi, baik secara langsung melalui pelaksanaan bagian dari proses teknisnya, maupun secara tidak langsung dengan menyediakan bahan baku atau layanan yang diperlukan (Borman & Motowidlo, 1997). *Task performance* merupakan kinerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab formal yang menjadi

bagian dari pekerjaannya (Saif et al., 2024). Dalam kerangka teori *job demands-resources* (JD-R) dan *self-determination theory*, karyawan yang memiliki *task performance* tinggi cenderung mengembangkan rasa kompetensi dan efikasi diri yang lebih kuat, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk mengeksplorasi cara-cara baru dan lebih inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka (Deci & Ryan, 2000).

Penelitian terdahulu memberikan dukungan empiris bagi hubungan positif antara *task performance* dan IWB. Galu et al. (2025) dalam penelitiannya pada karyawan perusahaan telekomunikasi di Indonesia menemukan bahwa *task performance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB. Penelitian ini berargumen bahwa karyawan yang kompeten dalam tugas-tugas utamanya memiliki lebih banyak *cognitive resources* yang dapat dialihkan untuk kegiatan inovatif karena mereka tidak perlu menghabiskan terlalu banyak energi mental hanya untuk menyelesaikan tugas-tugas rutin. Senada dengan hal tersebut, Supardam dan Bunahri (2023) dalam penelitian pada karyawan BUMN di Indonesia menemukan bahwa *task performance* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap IWB, dengan temuan tambahan bahwa hubungan ini diperkuat oleh adanya iklim inovatif dalam organisasi.

Hasanah dan Hatmawan (2017) dalam kajian mereka terhadap karyawan industri manufaktur di Indonesia memberikan perspektif yang menarik dengan menemukan bahwa *task performance* dan IWB

tidak selalu berjalan beriringan secara otomatis. Namun, ketika karyawan didorong oleh motivasi intrinsik yang kuat, keduanya justru saling memperkuat. Temuan ini sejalan dengan argumentasi Fahrezi et al. (2025) yang menyatakan bahwa karyawan dengan *task performance* tinggi yang juga memiliki dukungan organisasional yang memadai akan lebih termotivasi untuk menginvestasikan energi kognitif mereka dalam kegiatan-kegiatan inovatif. Dalam konteks industri penerbangan, Fitriandani dan Ramadhi (2025) menemukan bahwa standar kinerja tugas yang tinggi di sektor penerbangan tidak menghambat tetapi justru mendorong karyawan untuk mengembangkan prosedur dan solusi inovatif guna memenuhi standar tersebut dengan lebih efisien.

Berbeda dengan dua hipotesis sebelumnya, posisi *task performance* sebagai prediktor IWB masih relatif kurang dieksplorasi dalam literatur, menjadikannya kontribusi konseptual yang signifikan dari penelitian ini. Pandangan konvensional yang melihat keduanya sebagai domain terpisah dan bahkan kompetitif kini mulai ditantang oleh bukti-bukti empiris yang menunjukkan komplementaritas antara keduanya (Hasanah & Hatmawan, 2017). Zyl et al., (2021) melakukan penelitian pada perusahaan konsultan ICT di Belanda misalnya menemukan bahwa *innovative work behaviour* secara signifikan memediasi hubungan antara *work engagement* dan *task performance*, dengan efek langsung *work engagement* terhadap *task*

performance menjadi tidak signifikan setelah IWB dimasukkan ke dalam model. Dengan mempertimbangkan tuntutan *task performance* yang sangat tinggi pada karyawan penerbangan akibat regulasi keselamatan yang ketat, penelitian ini mengeksplorasi kemungkinan bahwa penguasaan tugas inti yang tinggi justru menjadi landasan kognitif dan psikologis bagi munculnya perilaku inovatif, sebagai arah hubungan alternatif yang belum banyak diuji dalam konteks Indonesia.

Dalam konteks PT Garuda Indonesia yang menghadapi tuntutan kinerja sangat tinggi akibat ketatnya regulasi penerbangan, pemahaman tentang bagaimana *task performance* dapat mendorong IWB menjadi sangat relevan secara praktis. Berdasarkan penjelasan teoritis dan bukti empiris di atas, maka hipotesis kedua penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₃ : *Task Performance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behaviour* Pada Karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.