BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. *Grand Theory*

Penelitian ini dilandasi oleh *Social Exchange Theory* atau Teori Pertukaran Sosial sebagai *grand theory* yang menjadi fondasi utama dalam menjelaskan hubungan antar variabel penelitian. *Social Exchange Theory* pertama kali dikemukakan oleh Blau (1964) dan merupakan salah satu teori paling berpengaruh dalam ilmu perilaku organisasi yang menjelaskan mengapa individu dalam suatu organisasi berperilaku positif sebagai respons atas perlakuan yang mereka terima dari pihak lain, termasuk dari pemimpin mereka.

Menurut Blau (1964), *social exchange theory* menjelaskan bahwa hubungan sosial dibangun atas dasar prinsip timbal balik (*reciprocity*), di mana seseorang yang menerima manfaat, dukungan, atau perlakuan positif dari pihak lain akan termotivasi untuk membalasnya dengan kontribusi yang setara atau bahkan lebih besar. Dalam konteks organisasi, prinsip ini berarti bahwa karyawan yang merasakan dukungan, inspirasi, dan perhatian dari pemimpinnya akan cenderung merespons dengan menunjukkan kinerja, komitmen, dan perilaku positif yang lebih tinggi, termasuk perilaku kerja yang inovatif.

Cropanzano & Mitchell (2005) memperluas konsep *social exchange theory* dalam literatur manajemen dengan menegaskan bahwa

pertukaran sosial dalam organisasi tidak hanya bersifat ekonomis berupa imbalan finansial semata, tetapi juga mencakup pertukaran sosio-emosional seperti kepercayaan, rasa dihargai, dukungan pengembangan diri, dan inspirasi yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya. Pertukaran sosio-emosional inilah yang menjadi mekanisme utama dalam menjelaskan mengapa kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan respons psikologis dan perilaku positif pada karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *social exchange theory* adalah teori yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dalam organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik, di mana investasi sosio-emosional yang diberikan pemimpin kepada karyawan akan direspons oleh karyawan dengan kontribusi dan perilaku positif yang lebih optimal, termasuk kondisi *thriving at work* dan perilaku kerja inovatif.

2. *Innovative Work Behavior*

a. Pengertian *Innovative Work Behavior*

Innovative Innovative Work Behavior (IWB) merupakan perilaku individu yang berkaitan dengan penciptaan, pengenalan, promosi, dan implementasi ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi. Menurut Janssen (2000), *Innovative Work Behavior* adalah perilaku kerja yang melibatkan proses menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan ide baru dalam suatu peran kerja, kelompok, maupun organisasi.

Menurut De Jong dan Den Hartog (2010), *Innovative Work Behavior* merupakan seluruh aktivitas individu yang diarahkan untuk menghasilkan dan mengimplementasikan inovasi guna meningkatkan efektivitas organisasi. Sementara itu, Alwahhabi et al. (2023) menjelaskan bahwa *Innovative Work Behavior* merupakan perilaku proaktif karyawan yang tercermin melalui kemampuan menemukan peluang baru, menghasilkan solusi kreatif, serta menerapkan ide tersebut dalam lingkungan kerja. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa *Innovative Work Behavior* merupakan perilaku individu yang melibatkan penciptaan, pengembangan, promosi, dan implementasi ide-ide baru yang bertujuan meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi.

b. Faktor-faktor *Innovative Work Behavior*

Menurut Alwahhabi et al. (2023), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *Innovative Work Behavior*, yaitu:

1. Kepemimpinan Transformasional *(Transformational Leadership).*

   Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi dan menciptakan iklim inovasi akan mendorong munculnya perilaku inovatif karyawan. Kepemimpinan Transfomasional terbukti menjadi salah satu pendorong utama inovasi di tempat kerja.

2. Kondisi Psikologis Positif Karyawan

   Kondisi psikologis yang positif membuat karyawan memiliki energi, optimisme, dan kepercayaan diri dalam bekerja. Karyawan yang memiliki kondisi psikologis positif cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih berani mencoba ide-ide baru yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi

3. Dukungan Organisasi

   Dukungan Organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka akan lebih terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik melalui perilaku inovatif

4. Lingkungan Kerja yang Mendukung Inovasi

   Lingkungan kerja yang mendukung inovasi adalah lingkungan yang memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menyampaikan ide, melakukan eksperimen, dan mengambil risiko yang terukur. Lingkungan seperti ini akan meningkatkan kreativitas dan mendorong munculnya perilaku kerja inovatif.

c. Indikator *Innovative Work Behavior*

Menurut Janssen (2000), indikator *Innovative Work Behavior* meliputi:

1. *Idea Generation* (Pembentukan Ide)

   Idea generation merupakan kemampuan individu dalam menghasilkan ide, gagasan, atau solusi baru yang dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan maupun meningkatkan efektivitas pekerjaan. Tahap ini menjadi awal dari proses inovasi karena berfokus pada penciptaan ide-ide kreatif.

2. *Idea Promotion* (Promosi Ide)

   Idea promotion merupakan upaya individu dalam mengkomunikasikan dan meyakinkan rekan kerja maupun atasan mengenai manfaat dari ide yang telah dihasilkan. Pada tahap ini, individu berusaha memperoleh dukungan agar ide tersebut dapat diterima dan diterapkan dalam organisasi.

3. *Idea Realization* (Implementasi Ide)

   Idea realization merupakan proses mewujudkan ide menjadi tindakan nyata yang dapat diterapkan dalam pekerjaan atau organisasi. Individu tidak hanya menghasilkan ide, tetapi juga berupaya mengembangkan dan mengimplementasikan ide tersebut sehingga memberikan manfaat bagi organisasi.

3. *Transformational Leadership*

a. Pengertian *Transformational Leadership*

Transformational Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi melebihi kepentingan pribadi mereka. Menurut Alwahhabi et al. (2023), *transformational leadership* adalah kemampuan pemimpin dalam memberikan visi, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual guna mendorong perubahan positif dalam organisasi. Menurut Bernard M. Bass dan Riggio (2006), *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong bawahan untuk mencapai kinerja di atas ekspektasi melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi karyawan sehingga mendorong terciptanya perubahan positif dan peningkatan kinerja organisasi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Transformational Leadership*

Menurut Northouse (2022), faktor-faktor yang memengaruhi *Transformational Leadership* meliputi:

1. Karisma Pemimpin

   Karisma merupakan kemampuan pemimpin dalam memperoleh kepercayaan, rasa hormat, dan kekaguman dari para pengikutnya. Pemimpin yang memiliki karisma akan lebih mudah memengaruhi perilaku karyawan dan mengarahkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kemampuan Komunikasi

   Kemampuan komunikasi merupakan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi, tujuan, dan harapan organisasi secara jelas kepada karyawan. Komunikasi yang efektif membantu karyawan memahami arah organisasi dan meningkatkan motivasi kerja.

3. Visi Organisasi

   Visi organisasi merupakan gambaran mengenai kondisi masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi. Pemimpin transformasional harus mampu menerjemahkan visi tersebut menjadi tujuan yang dapat dipahami dan diikuti oleh seluruh anggota organisasi.

4. Hubungan Pemimpin dan Bawahan

Hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan dapat meningkatkan kepercayaan, komitmen, dan kerja sama dalam organisasi. Hubungan yang positif memungkinkan pemimpin memberikan dukungan serta bimbingan yang dibutuhkan oleh karyawan.

c. Indikator *Transformational Leadership*

Menurut Bass dan Riggio (2006), *transformational leadership* memiliki 4 (empat) indikator utama yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh yang Diidealkan).

Idealized influence merupakan perilaku pemimpin yang menjadi teladan bagi bawahannya. Pemimpin menunjukkan integritas, etika, dan komitmen yang tinggi sehingga memperoleh rasa hormat dan kepercayaan dari karyawan.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional).

Inspirational motivation merupakan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan melalui visi yang menarik serta tujuan yang menantang. Indikator ini membuat karyawan merasa bersemangat dalam bekerja.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Inntelectual stimulation merupakan kemampuan pemimpin dalam mendorong karyawan untuk berpikir kreatif,

kritis, dan inovatif dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru.

4. *Individualized Consideration* (Petimbangan Individual).

   Individualized consideration merupakan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, kemampuan, dan pengembangan setiap individu. Pemimpin bertindak sebagai mentor atau pembimbing yang membantu karyawan mencapai potensi terbaiknya.

4. *Thriving At Work*

a. Pengertian *Thriving at Work*

Thriving at Work merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan adanya perasaan berenergi dan berkembang dalam pekerjaan. Menurut Alwahhabi et al. (2023), *Thriving at Work* menggambarkan keadaan ketika individu mengalami pembelajaran berkelanjutan dan memiliki energi positif dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Gretchen Spreitzer et al. (2005), *Thrive at Work* merupakan kondisi psikologis yang terdiri dari dua komponen utama yaitu *vitality* dan *learning.*

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa *Thriving at Work* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh tingginya energi kerja dan proses pembelajaran

berkelanjutan sehingga individu mampu berkembang dalam pekerjaannya.

b. Faktor-faktor *Thrive at Work*

1. *Decision-Making Discretion*

   Decision-making discretion merupakan kebebasan yang diberikan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan mereka. Otonomi yang lebih besar akan meningkatkan rasa tanggung jawab dan kesempatan belajar.

2. *Information sharing*

   Information sharing merupakan proses berbagi informasi yang relevan dalam organisasi. Ketersediaan informasi yang memadai membantu karyawan memahami pekerjaan dan meningkatkan kemampuan mereka dalam mengambil keputusan.

3. *Climate of Trust and Respect*

   Climate of trust and respect merupakan lingkungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan dan rasa saling menghormati antar anggota organisasi. Kondisi ini membuat karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja.

4. *Feedback*

   Feedback merupakan umpan balik yang diberikan kepada karyawan mengenai hasil kerja mereka. Umpan balik membantu

individu mengetahui kekuatan dan kelemahan sehingga dapat terus berkembang dalam pekerjaan.

c. Indikator *Thrivng at Work*

1. *Vitality*

Vitality merupakan kondisi ketika individu merasa berenergi, antusias, dan bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *vitality* tinggi akan menunjukkan motivasi dan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan.

2. *Learning*

Learning merupakan kondisi ketika individu merasa terus memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman baru dalam pekerjaannya. Pembelajaran yang berkelanjutan membantu karyawan berkembang dan meningkatkan kompetensinya.

5. Generasi Z dalam Dunia Kerja

Generasi Z merupakan kelompok tenaga kerja yang tumbuh dan berkembang di tengah pesatnya perkembangan teknologi digital. Karakteristik tersebut membentuk pola pikir dan perilaku kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Menurut Jean Twenge (2017), Generasi Z cenderung menginginkan lingkungan kerja yang fleksibel, kesempatan belajar yang berkelanjutan, umpan balik yang

cepat, serta dukungan dari pemimpin dalam mengembangkan potensi diri.

Generasi Z dalam kontaks organisasi, memiliki kecenderungan untuk lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi. Mereka juga lebih menghargai pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, arahan, dan kesempatan untuk berkembang. Oleh karena itu, *transformational leadership* dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang relevan bagi Generasi Z karena mampu mendorong motivasi, kreativitas, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Generasi Z memiliki kebutuhan yang tinggi terhadap proses pembelajaran dan pengembangan diri. Kondisi tersebut sejalan dengan konsep *Thriving at Work* yang menekankan pentingnya *vitality* dan *learning* dalam lingkungan kerja. Ketika karyawan Generasi Z merasakan energi positif dan kesempatan untuk terus belajar, mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih inovatif. Dengan demikian, karakteristik Generasi Z menjadikan kelompok ini relevan untuk diteliti dalam hubungan antara *Transformational Leadership*, *Thriving at Work*, dan *Innovative Work Behavior*.

B. Peneliti Terdahulu

Peneliti ini mengacu pada peneliti terdahulu yang relevan sebagai landasan teortis dan pembanding dalam membangun kerangka pemikiran. Berikut adalah ringkasan penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Peneliti Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Alwahhabi, N., Dukhaykh, S., & Alonazi, W. B. (2023). *Thriving at Work as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Innovative Work Behavior*. *Sustainability* ,Vol. 15(15), 11540.	Apakah *transformational leadrership* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* melalui *thriving at work* sebagai variabel mediasi?	1. *Transformational Leadership* (X) 2. *Thriving at Work* (M) 3. *Innovative Work Behavior* (Y)	1. SmartPLS 2. *Structural Equation Modeling* (SEM-PLS)	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *thriving at work* serta *innovative work behavior*. 2. *Thriving at work* juga berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* dan terbukti memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *innovative work behavior*. 3. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					perilaku kerja inovatif karyawan melalui peningkatan rasa berkembang (*thriving*) di tempat kerja.
2.	Hertina, D. A., & Etikariena, A. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif: Peran Motivasi untuk Belajar dan Budaya Organisasi Ambidextrous*. Jurnal Transformasi Administrasi, 14(2), 128–145.	Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif melalui motivasi untuk belajar, serta apakah budaya organisasi *ambidextrous* memoderasi hubungan tersebut?	1. Kepemimpinan Transformasional (X) 2. Motivasi untuk Belajar (M) 3. Budaya Organisasi *Ambidextrous* (Z/Moderator) 5. Perilaku Kerja Inovatif (Y)	1. Pendekatan kuantitatif 2. Survei daring (*self-report questionnaire*) 3. SPSS 26 4. Hayes PROCESS Model 4 dan 15	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi untuk belajar memediasi secara penuh (*full mediation*) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Sementara itu, 2. Budaya organisasi *ambidextrous* tidak terbukti memoderasi baik pengaruh langsung maupun tidak langsung kepemimpinan transforma

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					sional terhadap perilaku kerja inovatif.
3.	Aditianto, P., & Amir, M. T. (2022). *Pengaruh Faktor Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator*. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, 4(8), 3318–3326.	Apakah kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif melalui kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) sebagai variabel mediasi?	1. Kepemimpinan Transformasional (X) 2. Kesiapan untuk Berubah / *Readiness for Change* (M) 3. Perilaku Kerja Inovatif (Y)	1. Pendekatan kuantitatif 2. Metode survei 3. SEM-PLS (*Structural Equation Modeling–Partial Least Square*)	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. 2. Namun, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Kesiapan untuk berubah berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dan terbukti memediasi hubungan

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.
4.	Sidauruk, R. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan*. Jurnal Ilmu Manajemen, 11(2), 210–225.	Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif?	1. Kepemimpinan Transformasional (X) 2. Perilaku Kerja Inovatif (Y)	1. Pendekatan kuantitatif 2. Survei (kuesioner) 3. Analisis statistik /SEM	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. 2. Semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					dalam pekerjaan.
5.	Ashari, R. P., Putri, S. B., Aulia, M. A., Nurisa, & Anshori, M. I. (2024). *Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan Kinerja Karyawan yang Inovatif*. Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital, 1(2), 94–103.	Bagaimana peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan perilaku kinerja karyawan inovatif?	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kinerja Karyawan 3. Perilaku Inovatif	1. Studi Literatur (*Library Research*) 2. Pendekatan Kualitatif	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yang inovatif melalui kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan membimbing karyawan menuju tujuan bersama. 2. Kepemimpinan transformasional juga meningkatkan kepercayaan diri karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja dan

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					inovasi dalam organisasi.
6.	Umaidah, T., & Husain, B. A. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Guru SMP Negeri 3 Rajeg Kabupaten Tangerang*. JPNM: Jurnal Pustaka Nusantara Multidisiplin, 3(3).	Apakah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif guru SMP Negeri 3 Rajeg Tangerang baik secara parsial maupun simultan?	1. Kepemimpinan Transformasional (X1) 2. Budaya Organisasi (X2) 3. Perilaku Kerja Inovatif (Y)	1. Pendekatan kuantitatif 2. Metode survei 3. Regresi Linear Berganda 4. SPSS	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Sebaliknya, 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. 3. Secara simultan, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.
7.	Maulana, M. R., Kustini,	Apakah kempemimpi	1. Kepemimpinan	1. Pendekatan	1. Hasil penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	K., & Evanthi, A. (2024). *Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi Intrinsik dan Komitmen Organisasi*. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI).	nan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan melalui motivasi intrinsik dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi?	Transformasional (X) 2. Motivasi Intrinsik (M1) 3. Komitmen Organisasi (M2) 4. Perilaku Inovatif Karyawan (Y)	kuantitatif 2. Metode survei 3. SEM-PLS (SmartPLS 4.0)	menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap perilaku inovatif karyawan, motivasi intrinsik, maupun komitmen organisasi. Selain itu, 2. Motivasi intrinsik dan komitmen organisasi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif. 3. Analisis mediasi menunjukkan adanya pengaruh struktural, namun tidak signifikan secara statistik.
8.	Kaniyaswari, L. K. R., &	Apakah *knowladge sharing*	1. *Transformational*	1. Pendekatan	1. Hasil penelitian menunjuk

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Wibawa, I. M. A. (2025). *Peran Knowledge Sharing Memediasi Pengaruh Transformational Leadership terhadap Innovative Work Behavior*. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 14(7), 529–544.	memediasi pengaruh *transformational leadership* terhaadap *innovative work behavior*?	*Leadership (X)* 2. *Knowledge Sharing (M)* 3. *Innovative Work Behavior (Y)*	kuantitatif 2. Purposive Sampling 3. Path Analysis 4. Uji Sobel dan VAF 5. SPSS	kan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan *terhadap innovative work behavior. Transformational leadership* juga berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing,* dan 2. *Knowledge sharing* terbukti memediasi pengaruh *transformational leadership terhadap innovative work behavior.*
9.	Santoso, D., & Nugraheni, D. (2022). *Peran Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Knowledge Sharing dan Employee Engagement bagi*	Apakah iklim organisasi, kepemimpinan, dan engangement berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan?	1. Iklim organisasi (X1) 2. Kepemimpinan Transformasional (X2) 3. Knowledge Sharing (X3) 4. Employee Engagement (X4)	1. Pendekatan kuantitatif 2. Survei kuesioner 3. SEM-PLS	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing*, dan *employee engageme*

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Peningkatan Perilaku Kerja Inovatif. Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, 15(2), 118–132.		5. Perilaku Kerja Inovatif (Y)		*nt* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. 2. *Employee engagement* menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling kuat dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.
10.	Yusuf, M. P., & Etikariena, A. (2023). *Perilaku Kerja Inovatif Pada Perusahaan Rintisan: Peran Kepemimpinan Inklusif, Keamanan Psikologis, dan Pemberdayaan Psikologis*. Gadjah Mada *Journal of Psychology (GamaJoP)*, 9(1), 123–144.	Apakah keamanan psikologis dan pemberdayaan psikologis memediasi antara kepemimpinan inklusif danperilaku kerja inovatif?	1. Kepemimpinan Inklusif (X) 2. Keamanan Psikologis (M1) 3. Pemberdayaan Psikologis (M2) Perilaku Kerja Inovatif (Y)	1. Pendekatan kuantitatif 2. Survei daring 3. Analisis regresi mediasi paralel bergandа 4. SPSS 25 PROCESS	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keamanan psikologis dan pemberdayaan psikologis tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif secara simultan. 2. Pemberdayaan

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					psikologis terbukti berperan sebagai mediator ketika keamanan psikologis dikontrol.
11.	Welia, W. M., & Tannady, H. (2026). *Pengaruh Transformational Leadership dan Work Engagement terhadap Innovative Work Behavior dengan Mediasi Knowledge Sharing pada Industri Sepatu*. Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, 15(1).	Apakah *transformational leadership* dan *work engangement* berpengaruh terhadap *inovative work behavior* melalui *knowledge sharing* sebagai mediasi?	1. *Transformational Leadership* (X1) 2. *Work Engagement* (X2) 3. *Knowledge Sharing* (M) *Innovative Work Behavior* (Y)	1. Pendekatan kuantitatif 2. *Purposive Sampling* 3. SEM-PLS *(Structural Equation Modeling–Partial Least Square)*	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership dan work engagement* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi *knowledge sharing.* 2. K*nowledge sharing* juga berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior.*
12.	Fatmawaty, A. S., Widigdo, A.	Apakah *transformational leadership*	1. *Transformational*	1. Pendekatan	1. Hasil penelitian menunjuk

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	M. N., Ie, M., Jumintono, Karlinah, L., Julitasari, E. N., Hairani, E., & Muttaqiyathun, A. (2023). *Improving SMEs Innovative Work Behavior: How the Role of Transformational Leadership and Knowledge Sharing in the Digital Era*. *Journal of Law and Sustainable Development,* 11(3), e735.	dan *knowledge sharing* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* pada pelaku UMKM di era digital?	*Leadership* (X1) 2. *Knowledge Sharing* (X2 *Innovative Work Behavior* (Y)	kuantitatif *2. Simple Random Sampling* 3. SEM-PLS (SmartPLS 3.0)	kan bahwa *transformational leadership* dan *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior.* Semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional dan praktik berbagi pengetahuan, semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif pada pelaku UMKM.
13.	Praditya, R. A. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif dengan Berbagi Pengetahuan sebagai Variabel*	Apakah *knowledge sharing* memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja innovative pada UKM?	1. Kepemimpinan Transformasional (X) 2. Berbagi Pengetahuan/*Knowledge Sharing* (Z/Moderator) 3. Perilaku Kerja	1. Pendekatan kuantitatif 2. Survei kuesioner 3. SEM-PLS	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Moderasi pada UKM. *Journal of Industrial Engineering & Management Research* (JIEMAR), 4(5), 21–26.		Inovatif (Y)		kerja inovatif. 2. *Knowledge sharing* juga berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Namun, knowledge sharing tidak terbukti memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.
14.	Eliyana (2025). *Thriving At Work: An Integrative Systematic Literature Review Across Sectors and Countries*. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Arts* (IJMDSA), 4(4), 343–352.	Bagaimana peran *thriving at work* serta faktor-faktor yang memengaruhinya dalam meningkatkan *innovative behavior*, *work engagement, employee well-being*, dan berbagai *outcome* organisasi berdasarkan hasil penelitian terdahulu?	1. *Thriving at Work* 2. *Leadership* 3. *Employee Well-Being* 4. *Innovative Behavior Work Engagement*	1. Systematic Literature Review (SLR) 2. PRISMA Protocol 3. Analisis 50 artikel terindeks Scopus periode 2020–2025	1. Hasil kajian menunjukkan bahwa *supportive leadership, job resources, dan psychological capabilities* merupakan faktor utama yang memengaruhi *thriving at work*.

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		(Karena penelitian ini berupa Systematic Literature Review, rumusan masalah tidak menggunakan hubungan kausal langsung seperti penelitian kuantitatif.)			2. Selain itu, *thriving at work* secara konsisten terbukti meningkatkan *employee performance, innovative behavior, work engagement, well-being,* dan menurunkan *turnover intention.*
15.	Marzuki, M., Majid, M. S. A., & Faisal, F. (2025). *The Influence of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior with Employee Motivation and Knowledge Sharing as Mediation in the Government of Aceh Jaya District*. *International Journal of Scientific Research and*	Apakah *employee motivation* dan *knowledge sharing* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *inovative work behavior* pada pegawai pemerintah Kabupaten Aceh Jaya?	1. *Transformational Leadership* (X) 2. *Employee Motivation* (M1) 3. *Knowledge Sharing* (M2) *Innovative Work Behavior* (Y)	1. Pendekatan kuantitatif 2. Survei kuesioner 3. SEM (*Structural Equation Modeling*)	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. 2. Selain itu, *employee motivation dan knowledge sharing* terbukti memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Management (IJSRM), 13(6).				*innovative work behavior*.
16.	Setyaningrum R., Taufiqulloh, T., & Habibi, B. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Perilaku Inovatif Guru SMA*. *Journal of Education Research* (JER), 5(3), 3827–3839.	Apakah kepemimpinan transformasional kepala k sekolah dan motivasi kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif guru SMA baik secara parsial maupun simultan?	1. Kepemimpinan Transformasional (X1) 2. Motivasi Kerja (X2) Perilaku Inovatif (Y)	1. Pendekatan kuantitatif 2. Metode survei 3. Kuesioner 4. Analisis regresi dan uji statistik	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif guru. 2. Namun, motivasi kerja memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan perilaku inovatif.
17.	Anom, S. P., & Gustomo, A. (2023). *The Role of Employees' Innovative Work in Mediation of*	Apakah *innovative work behavior* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap	1. *Transformational Leadership* (X) 2. *Innovative Work Behavior* (M)	1. Pendekatan kuantitatif 2. SEM-PLS (*Smart PLS*)	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	the Influence of Transformational Leadership on Performance Improvement. *Journal of World Science,* 2(1), 1443–1461	peningkatan kinerja karyawan?	3. *Employee Performance* (Y)	3. Kuesioner dan wawancara pendukung	dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. 2. *Transformational leadership* juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 3. Selain itu, *innovative work behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan terbukti memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan kinerja karyawan.
18.	Hydayati, A. Z., & Suhariyadi, F. (2020). *Pengaruh Transformational Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan Innovative*	Apakah *innovative behavior* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan?	1. *Transformational Leadership* (X) 2. *Innovative Behavior* (M) 3. Kinerja Karyawan (Y)	1. Pendekatan kuantitatif 2. Metode survei *3. Purposive Sampling* 4. SEM-PLS (*Smart*	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative behavior*

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Behavior sebagai Variabel Mediator di BPJS Ketenagakerjaan. *Business and Finance Journal*, 5(1), 1–15.			*PLS* 3.0)	dan kinerja karyawan. 2. *Innovative behavior* juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta terbukti memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan kinerja karyawan.
19.	Rafika, D. H., & Arsanti, T. A. (2022). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen,* Vol. 17 No. 1.	Apakah kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan?	1. Kepemimpinan Transformasional (X1) 2. Perilaku Kerja Inovatif (X2) Kinerja Karyawan (Y)	1. Pendekatan kuantitatif 2. Survei 3. SPSS 4. Regresi Linear Berganda	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Perilaku kerja inovatif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					3. Namun, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. 4. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat didorong melalui penerapan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif secara langsung.
20.	Haspemi, Y. P. (2024). *Pengaruh Digital Skill, Transformational Leadership dan Readiness for Change sebagai Variabel Mediasi terhadap Innovative*	Apakah *readiness for change* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior?*	1. *Digital Skill* (X1) 2. *Transformational Leadership* (X2) 3. *Readiness for Change* (M) *Innovative Work Behaviour* (Y)	1. Pendekatan kuantitatif, 2. Survei kuesioner, 3. SEM-PLS	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behaviour.* 2. Selain itu, *readiness for change*

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Work Behaviour. Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas.				berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan *transformational leadership* dan *innovative work behaviour*.
21.	Istanti, F., Hermawati, A., & Mas'ud, M. (2022). *Analisis Efek Transformational Leadership dan Locus of Control terhadap Innovative Work Behavior melalui Organizational Citizenship Behavior*. Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi, 3(2), 87–96.	Apakah *transformational leadership* dan *locus of control* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening*?	1. *Transformational Leadership* (X1) 2. *Locus of Control* (X2) 3. *Organizational Citizenship Behavior* (Z) *Innovative Work Behavior* (Y)	1. Kuantitatif, 2. sensus, *3. SmartPLS*	1. *Transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap *innovative work behavior*. 2. *Transformational leadership* juga tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior.* 3. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*, tetapi OCB tidak mampu memediasi pengaruh

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					transformational leadership terhadap *innovative work behavior.*
22.	Sofia, S., & Aseanty, D. (2024). *Pengaruh Transformational Leadership, Knowledge Sharing, dan Work Engagement terhadap Innovative Work Behavior pada Karyawan Jasa Marga Group*. Modus, 36(2), 181–197. https://doi.org/10.24002/modus.v36i2.8666.	Apakah *transformational leadership*, *knowledge sharing, dan work engagement* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* pada karyawan Jasa Marga Group?	1. *Transformational Leadership* (X1) 2. *Knowledge Sharing* (X2) 3. *Work Engagement* (X3) 4. *Innovative Work Behavior* (Y)	1. Kuantitatif, 2. *cross-sectional, purposive sampling,* 3. regresi sederhana (SPSS 27)	1. *Transformational leadership*, *knowledge sharing*, dan *work engagement* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* karyawan Jasa Marga Group.
23.	Yusufa, J., Ferrosnita, K., Kornarius, Y. P., Caroline, A., & Gunawan, A. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap*	Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *innovative work behaviour* karyawan pada rumah sakit di Kota Cilegon?	1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) 2. *Innovative Work Behaviour* (Y)	1. Kuantitatif 2. Studi literatur dan penyebaran kuesioner, 3. Analisis menggunakan SPSS	1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behaviour* karyawan

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Innovative Work Behaviour Karyawan di Salah Satu Rumah Sakit di Kota Cilegon. *Journal of Economics and Business* UBS, 12(6), 3615–3624.				rumah sakit di Kota Cilegon. 2. Kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas dan inovasi karyawan
24.	Nuranti, R., Kusiyah, & Istiatik, D. I. (2026). *The Influence of Transformational Leadership, Employee Competence and Work Ethic on Employee Performance Mediated by Innovative Work Behavior* Jurnal Bisnis dan Ekonomi, 4(1), 52–81.	Apakah *innovative work behavior* memediasi pengaruh *transformational leadership, employee competence, dan work ethic terhadap employee performance?*	1. *Transformational Leadership* (X1) 2. Employee *Competence* (X2) 3. *Work Ethic* (X3) 4. *Innovative Work Behavior* (Y) 5. *Employee Performance* (Y)	1. Kuantitatif, survei kuesioner, 2. SEM/Path Analysis	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior.* 2. *Innovative work behavior* juga berpengaruh positif terhadap *employee performance* dan memediasi pengaruh *transformational leadership terhadap*

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					employee performance.
25.	Liu, Y., Xu, S., & Zhang, B. (2020). *Thriving at Work: How a Paradox Mindset Influences Innovative Work Behavior*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 347–366.	Apakah *thriving at work* memediasi pengaruh *paradox mindset* terhadap *innovative work behavior?*	1. *Paradox Mindset* (X) 2. *Thriving at Work* (M) 3. *Innovative Work Behavior* (Y)	1. Kuantitatif, 2. survei, 3. *Structural Equation Modeling* (SEM)	1. *Paradox mindset* berpengaruh positif terhadap thriving at work. 2. *Thriving at work* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* dan memediasi hubungan antara *paradox mindset* dan *innovative work behavior*.
26.	Kim, J. Y., & Yoon, D. Y. (2025). *How Transformational Leadership of Managers Affects Employee Innovative Behavior in IT Corporations*. *Frontiers in Psychology*, 16, 1541294. https://doi.org	Apakah *thriving at work* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee innovative behavior* pada perusahaan teknologi informasi (IT)?	1. *Transformational Leadership* (X) 2. *Thriving at Work* (M) 3. *Employee Innovative Behavior* (Y)	1. Pendekatan kuantitatif 2. Survei kuesioner 3. *Structural Equation Modeling* (SEM)	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee innovative behavior*. 2. Selain itu, *thriving at work* terbukti memediasi hubungan antara

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	/10.3389/fpsyg.2025.1541294				*transformational leadership* dan *employee innovative behavior.* 3. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan, semakin tinggi tingkat *thriving at work* yang kemudian mendorong munculnya perilaku inovatif.
27.	Karimi, S., et al. (2023). *The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital*. *Sustainability*, 15(2), 1267.	Apakah *psychological capital* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior?*	1. *Transformational Leadership* (X) 2. *Psychological Capital* (M) 3. *Innovative Work Behavior* (Y)	1. Pendekatan kuantitatif 2. Survei kuesioner 3. *Structural Equation Modeling* (SEM)	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior.* 2. Selain itu, *psychological capital* terbukti memediasi hubungan antara *transformational*

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					leadership dan *innovative work behavior*.
28.	Saif, N., Amelia, Goh, G. G. G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). *Influence of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior and Task Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing*. Heliyon, 10(11), e32280.	Apakah *knowledge sharing* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior* dan *task performance*?	1. *Transformational Leadership* (X) 2. *Knowledge Sharing* (M) 3. *Innovative Work Behavior* (Y1) 4. *Task Performance* (Y2)	1. Pendekatan kuantitatif 2. Kuesioner survei 3. SEM-PLS (*Smart PLS*)	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* dan *task performance.* 2. *Knowledge sharing* berhasil memediasi hubungan *transformational leadership* dengan *task performance,* tetapi tidak terbukti memediasi hubungan *transformational leadership* dengan *innovative work behavior.*
29.	Vu, G. T. H., Nguyen, T. D., & Le, T. P. (2025).	Apakah *psychological empowerment* dan *work*	1. *Transformational Leadership* (X)	1. Pendekatan kuantitatif	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Transformational Leadership and Innovative Work Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement. *SAGE Open*, 15(2).	*engagement* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior*?	2. *Psychological Empowerment* (M1) 3. *Work Engagement* (M2) 4. *Innovative Work Behavior* (Y)	2. Survei kuesioner 3. PLS-SEM	*transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*. 2. *Psychological empowerment* terbukti memediasi hubungan *transformational leadership* dan *innovative work behavior*, 3. Sedangkan *work engagement* tidak terbukti sebagai mediator.
30.	Nguon, V. (2022). *Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review*. *International Journal of Business and*	Bagaimana pengaruh *transformational leadership* terhadap *job satisfaction, innovative behavior,* dan *work performance* berdasarkan kajian konseptual dan literatur?	*1. Transformational Leadership* *2. Job Satisfaction* *3. Innovative Behavior* *Work Performance*	*Conceptual Review / Literature Review*	1. Hasil kajian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction, innovative behavior,* dan *work performance.*

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Management, 17(12), 75–89.				2. Selain itu, *job satisfaction* dan *innovative behavior* juga berkontribusi terhadap peningkatan *work performance.*
31.	Helmy, I. (2022). *Examining the Role of Thriving and Ambidexterity on Workplace Friendship and Innovative Work Behavior*. *The Journal of Behavioral Science,* 17(3), 19–34.	Apakah *thriving at work* dan *individual ambidexterity* memediasi pengaruh *workplace friendship* terhadap *innovative work behavior*?	1. *Workplace Friendship* (X) 2. *Thriving at Work* (M1) 3. *Individual Ambidexterity* (M2) 4. *Innovative Work Behavior* (Y)	1. Kuantitatif, survei, 2. SEM-PLS	1. *Workplace friendship* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*. 2. *Thriving at work* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* dan terbukti memediasi hubungan antara *workplace friendship* dan *innovative work behavior*.
32.	Knezovic, E., & Drkic, A. 2021. *Innovative work behavior in*	Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *innovative work*	1. *Tranformational leadership* (X1) 2. *Innovative work*	1. Kuantitatif, 2. Survei, 3. Analisis regresi/ SEM	1. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations. Employee Relations: The International Journal, volume* 43, issue 2, halaman 398–415. https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124	*behavior* pada karyawan usaha kecil dan menengah (SMEs)?	*behavior* (Y)		terhadap *innovative work behavior* pada karyawan UKM (SMEs).
33.	Stanescu, D. F., Zbuchea, A., & Pinzaru, F. (2021). *Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Psychological Empowerment* *Kybernetes*, 50(5), 1041–1057. https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491	Apakah *psychological empowerment* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior*?	1. *Transformational Leadership* (X) 2. *Psychological Empowerment* (M) *Innovative Work Behavior* (Y)	1. Kuantitatif, 2. Survei, 3. Analisis regresi / SEM	*1. Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* dan *psychological empowerment.* 2. *Psychological empowerment* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior.*

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
34.	Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). *Authentic and Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: The Moderating Role of Psychological Empowerment*. *European Journal of Innovation Management,* 24(3), 677–706. https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294	Apakah *authentic leadership* dan *transformational leadership* berpengaruh terhadap *innovative work behavior,* serta apakah *psychological empowerment* memoderasi hubungan tersebut?	1. *Authentic Leadership* (X1) 2. *Transformational Leadership* (X2) 3. *Psychological Empowerment* (M/moderasi) *Innovative Work Behavior* (Y)	1. Mixed-method (kuantitatif survei + wawancara), sampel 126 karyawan, 2. Analisis regresi hierarkis (moderated regression)	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik *authentic leadership* maupun *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*. 2. *Psychological empowerment* berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan tersebut, sehingga pengaruh kepemimpinan terhadap IWB lebih kuat ketika *psychological empowerment* tinggi.
35.	Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., & Zia, T. (2022).	Apakah *knowledge sharing* memediasi dan memoderasi pengaruh	1. *Pandemic Job Stress* (X1) 2. *Transformational Leadership* (X2)	1. Kuantitatif, survei, 2. SEM-PLS	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership*

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Investigating the Impact of Pandemic Job Stress and Transformational Leadership on Innovative Work Behavior: The Mediating and Moderating Role of Knowledge Sharing. *Journal of Innovation & Knowledge,* 7(4), 100214. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214	*transformational leadership* terhadap *innovative work behavior*, serta bagaimana pengaruh *pandemic job stress* terhadap *innovative work behavior*?	3. *Knowledge Sharing* (M/moderasi & mediasi) 4. *Innovative Work Behavior* (Y)		berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*. 2. *Knowledge sharing* berperan sebagai mediator sekaligus moderator dalam memperkuat hubungan antara *transformational leadership* dan *innovative work behavior,* sedangkan pandemic *job stress* berpengaruh negatif terhadap IWB.

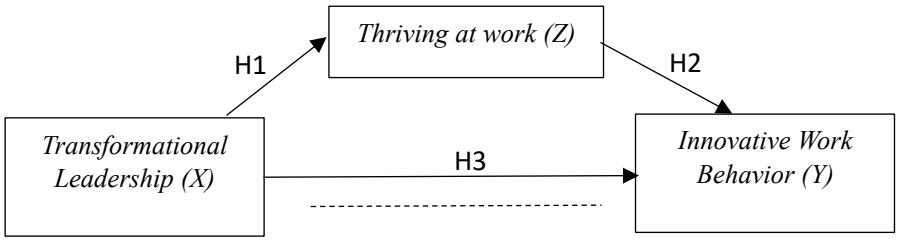
Sumber : Diolah Peneliti (2026)

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting (Sugiyono, 2023). Kerangka berpikir dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antara variabel bebas, variabel mediasi, dan variabel terikat.

Penelitian ini menggunakan satu variabel bebas (*independent variable*) yaitu *Transformational Leadership* (X), satu variabel mediasi (*mediating variable*) *yaitu Thriving at Work* (Z), dan satu variabel terikat (*dependent variable*) yaitu *Innovative Work Behavior* (Y). Penelitian ini merujuk pada penelitian terdahulu dari Alwahhabi et al. (2023), Janssen (2000), dan Bass & Riggio (2006) yang menjadi landasan teoritis utama. Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Transformational Leadership diduga berpengaruh langsung terhadap *Innovative Work Behavior*. Selain itu, Transformational Leadership juga diduga berpengaruh terhadap *Thriving at Work*, yang selanjutnya *Thriving at Work* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior*. Dengan demikian, *Thriving at Work* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Innovative Work Behavior*.



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Sumber: Penelitian Alwahhabi et al. (2023), Janssen (2000), Bass and Riggio (2006)

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya (Sugiyono, 2023). Berlandaskan *Social Exchange Theory*, kajian teori, dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Thrive at Work* Pada Karyawan Generasi Z yang Bekerja di *Coffee Shop* Kota Madiun.

Berlandaskan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), kepemimpinan transformasional yang menginspirasi, memberikan stimulasi intelektual, dan memperhatikan kebutuhan personal karyawan merupakan bentuk investasi sosio- emosional yang diberikan pemimpin kepada karyawannya. Karyawan Generasi Z, yang sangat menghargai hubungan autentik dan bermakna di tempat kerja, akan merespons investasi tersebut melalui prinsip timbal balik dengan merasakan kondisi *thriving at work* yang lebih tinggi, yaitu merasakan energi dan semangat kerja (*vitality*) serta perasaan terus belajar dan berkembang (*learning*).

Penelitian Alwahhabi et al. (2023) membuktikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *thriving at work*. Spreitzer et al. (2005) juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang suportif merupakan faktor utama yang

menciptakan kondisi *thriving* pada karyawan. Namun, Sudibjo & Prameswari (2021) menemukan bahwa pengaruh ini dapat bervariasi tergantung konteks industri sehingga uji empiris diperlukan. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis:

H1: Diduga *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Thriving at Work* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di *Coffee Shop* Kota Madiun.

2. **Pengaruh *Thriving at Work* Terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Generasi Z yang Bekerja di *Coffee Shop* Kota Madiun.**

Sesuai dengan *Social Exchange Theory*, karyawan yang berada dalam kondisi *thriving at work* merasa telah menerima kondisi kerja yang sangat positif dari organisasi. Sebagai wujud timbal balik atas kondisi tersebut, mereka akan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi, salah sunya melalui perilaku kerja yang inovatif. Karyawan Generasi Z yang thriving memiliki energi dan semangat belajar yang tinggi, sehingga mereka lebih terdorong untuk mengeksplorasi, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam pekerjaannya.

Porath et al. (2012) menegaskan bahwa karyawan yang thriving cenderung lebih kreatif dan inovatif. Carmeli & Spreitzer (2009) juga menemukan bahwa *thriving at work* memediasi dan berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*. Eldor & Mikulincer (2017)

mengkonfirmasi bahwa dimensi *learning* dalam *thriving* menjadi prediktor terkuat perilaku inovatif karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis:

H2: Diduga *Thriving at Work* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di *Coffee Shop* Kota Madiun.

3. **Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Innovative *Work Behavior* Pada Karyawan Generasi Z yang Bekerja di *Coffee Shop* Kota Madiun.**

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa ketika pemimpin transformasional memberikan kepercayaan, otonomi, dan ruang berpikir kreatif kepada karyawan, karyawan akan membalas kepercayaan tersebut dengan menampilkan perilaku inovatif. Dimensi *intellectual stimulation* dari kepemimpinan transformasional secara langsung mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan ntenghasilkan solusi-solusi inovatif, sementara dimensi *individualized consideration* menciptakan rasa aman yang diperlukan karyawan untuk berani menyampaikan dan mengimplementasikan ide-ide baru.

Scott & Bruce (1994) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan prediktor utama *innovative work behavior*. Afsar et al. (2014) menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovative work behavior*. Walumbwa & Schaubroeck (2009) juga mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan

transformasional menciptakan kondisi psikologis yang mendorong karyawan untuk lebih aktif berinovasi. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis:

H3: Diduga *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di *Coffee Shop* Kota Madiun.

4. **Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Innovative Work Behavior* Melalui *Thriving at Work* Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Generasi Z yang Bekerja di *Coffee Shop* Kota Madiun**.

Social Exchange Theory menjelaskan mekanisme mediasi ini secara menyeluruh. Pemimpin transformasional terlebih dahulu menciptakan kondisi pertukaran sosio-emosional yang positif dengan karyawan, yang direspons karyawan melalui kondisi *thriving at work* yang lebih tinggi. Kondisi thriving ini kemudian menjadi dorongan internal yang semakin memperkuat motivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja inovatif sebagai wujud timbal balik tertinggi kepada organisasi. Dengan demikian, *thriving at work* berperan sebagai jembatan psikologis yang menghubungkan investasi sosio-emosional pemimpin transformasional dengan output inovatif karyawan.

Alwahhabi et al. (2023) membuktikan secara empiris bahwa *thriving at work* memediasi secara penuh hubungan antara *transformational leadership* dan *innovative work behavior*. Carmeli &

Spreitzer (2009) juga mengkonfirmasi peran mediasi *thriving* dalam mendorong inovasi. Namun demikian, Sudibjo & Prameswari (2021) mengindikasikan bahwa mekanisme mediasi dapat berbeda bergantung pada konteks industri dan karakteristik responden, sehingga uji empiris pada konteks *coffee shop* Kota Madiun dengan responden Generasi Z tetap diperlukan. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis:

H4: Diduga *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Thriving at Work* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z yang bekerja di *Coffee Shop* Kota Madiun.