

***The Effect Of Transformational Leadership and Person-Organizational Fit  
On Innovative Work Behavior Mediated By Knowledge-Sharing Behavior  
At CV. Nuansa Kayu Bekas In Sragen***

***Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Person Organizational  
Fit Terhadap Innovative Work Behavior Yang Dimediasi Oleh Knowledge  
Sharing Behavior Pada CV. Nuansa Kayu Bekas Di Sragen***

**Veronika Maharania<sup>a\*</sup>, Jati Waskito<sup>b</sup>**

Universitas Muhammadiyah Surakarta<sup>a,b</sup>

<sup>a</sup>b100220248@student.ums.ac.id\*, <sup>b</sup>jw271@ums.ac.id

***Abstract***

*This research explores how transformational leadership practices and the alignment between individual and organizational values contribute to the enhancement of employees' innovative work behavior within CV. Nuansa Kayu Bekas in Kalijambe, Sragen. Knowledge sharing behavior is positioned as a mediating mechanism expected to strengthen the relationship between the independent variables and innovative outcomes. The study employs a quantitative explanatory design grounded in a positivist approach, involving the entire workforce as the population. A census sampling strategy based on indicator sufficiency resulted in a total of 100 valid participants. Data were collected through an online questionnaire and examined using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique via SmartPLS 4.0. The empirical findings demonstrate that both transformational leadership and person-organization fit exert a positive and significant influence on innovative work behavior, either directly or indirectly through the mediation of knowledge sharing behavior. These results highlight the pivotal role of inspiring leadership styles and value congruence within organizational settings as drivers of innovation-oriented culture. The study contributes practical implications for human resource management strategies, particularly in fostering innovation by strengthening leadership practices and facilitating effective knowledge exchange.*

**Keywords:** Human Resources, Innovative Work Behavior, Knowledge Sharing Behavior, Leadership Transformational, Person Organization Fit.

***Abstrak***

Studi ini memfokuskan analisisnya pada bagaimana gaya kepemimpinan yang berorientasi transformasi serta tingkat keselarasan nilai antara karyawan dan organisasi mampu menstimulasi munculnya perilaku kerja inovatif di lingkungan CV. Nuansa Kayu Bekas, Kalijambe, Sragen. Mekanisme pertukaran pengetahuan ditempatkan sebagai jalur perantara yang diharapkan memperkuat pengaruh kedua variabel utama tersebut. Pendekatan kuantitatif dengan paradigma eksplanatori digunakan dalam riset ini, melibatkan seluruh tenaga kerja perusahaan sebagai populasi. Teknik penarikan sampel sensus berbasis kecukupan indikator menghasilkan partisipasi 100 responden. Instrumen survei dikirimkan melalui platform daring, kemudian data dianalisis memakai PLS-SEM melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0. Temuan empiris menunjukkan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun person-organization fit memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap meningkatnya inovasi dalam pekerjaan, baik secara langsung maupun dengan bantuan proses berbagi pengetahuan sebagai mediator. Implikasi dari hasil tersebut menegaskan bahwa kemampuan pemimpin dalam menciptakan inspirasi serta kesesuaian nilai antara individu dan perusahaan merupakan fondasi bagi terciptanya budaya inovatif. Penelitian ini memberi landasan strategis bagi praktik manajemen sumber daya manusia dalam mengakselerasi kinerja inovasi melalui penguatan kepemimpinan dan optimalisasi arus pengetahuan.

**Kata Kunci:** Innovative Work Behavior, Knowledge Sharing Behavior, Leadership Transformasional, Person Organization Fit, SDM.

## 1. Pendahuluan

Penelitian ini dirancang sebagai pengembangan lanjutan dari kajian Purdiarini dan Tanuwijaya (2023) yang meneliti hubungan person-organization fit dengan innovative work behavior melalui motivasi intrinsik dan knowledge sharing behavior sebagai mediator. Pada penelitian yang baru, pendekatan tersebut diperluas dengan memasukkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen tambahan yang dianalisis bersama person-organization fit dalam membentuk perilaku kerja inovatif, dengan tetap mempertahankan knowledge sharing behavior sebagai variabel mediasi utama. Integrasi kedua variabel independen tersebut menghadirkan perspektif baru karena hubungan simultan antara kesesuaian nilai individu-organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional dalam konteks perilaku inovatif masih jarang dikaji secara menyeluruh. Dalam era kompetisi global yang semakin tidak dapat diprediksi, inovasi menjadi sumber daya strategis, sehingga faktor-faktor yang mampu mendorong kreativitas serta pembaruan kerja pada level individu perlu mendapat perhatian serius dalam manajemen sumber daya manusia (Saputra & Waskito, 2021).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu determinan yang dapat menumbuhkan perilaku inovatif karena pemimpin dalam gaya ini tidak hanya berperan mengarahkan, tetapi juga menginspirasi, memotivasi, dan menciptakan ruang yang aman bagi eksperimen ide. Melalui visi yang jelas, dukungan psikologis, serta pemberdayaan bawahannya, pemimpin transformasional mendorong karyawan melampaui rutinitas dan menghasilkan solusi yang lebih adaptif dan kreatif. Namun, kepemimpinan bukan satu-satunya aspek yang memengaruhi perilaku inovatif. Tingkat kecocokan antara nilai personal dengan nilai organisasi—yang dikenal sebagai person-organization fit—juga menentukan seberapa besar seseorang merasa menjadi bagian dari organisasi dan bersedia berkontribusi secara optimal (Sahidi & Waskito, 2023). Ketika karyawan merasa tujuan pribadi dan organisasi berjalan searah, muncul rasa keterikatan, kenyamanan psikologis, dan kesediaan bertindak proaktif, termasuk dalam hal menghasilkan inovasi (Rifai, 2025).

Walaupun kedua faktor tersebut memiliki pengaruh signifikan, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa efeknya sering kali tidak langsung. Knowledge sharing behavior merupakan mekanisme kunci yang menjembatani hubungan tersebut (Raihan & Waskito, 2025). Aktivitas berbagi ide, pengalaman, maupun informasi antarpegawai memperkaya pengetahuan kolektif, memicu pemikiran alternatif, dan memperbesar peluang terciptanya ide kreatif yang dapat diterapkan dalam pekerjaan (Bunaiyya et al., 2025). Dinamika tersebut terlihat nyata pada CV. Nuansa Kayu Bekas di Sragen—perusahaan pengolahan limbah kayu yang telah merambah pasar ekspor. Keberhasilan inovasi perusahaan ini tidak hanya bertumpu pada pemimpin yang visioner ataupun kesesuaian nilai karyawan dengan identitas organisasi, tetapi juga pada budaya berbagi pengetahuan yang memungkinkan ide berkembang melalui kolaborasi, bukan hanya inisiatif individu.

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi teoretis dan praktis karena bertujuan menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional dan person organization fit terhadap innovative work behavior dengan knowledge sharing behavior sebagai mediator. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen sumber daya manusia serta menawarkan rekomendasi bagi organisasi yang berupaya memperkuat budaya inovasi secara berkelanjutan.

## 2. Tinjauan Pustaka

### Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai bentuk kepemimpinan yang mampu mengarahkan individu dalam organisasi untuk bekerja melampaui kepentingan personal demi mencapai tujuan bersama. Robbins (2002, dalam Safitri, 2020) menggambarkan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi perilaku

kelompok, sedangkan Forester & Clegg (1991, dikutip Istanti et al., 2022) menilai bahwa gaya kepemimpinan transformasional sangat relevan dalam organisasi modern karena berkaitan erat dengan kebutuhan psikologis dalam hierarki Maslow. Studi Kim & Park (2020, dalam Rafique et al., 2022) menunjukkan bahwa pemimpin dengan karakter transformasional mampu membangun energi positif, memupuk kreativitas, serta memberikan inspirasi bagi tim dalam menghadapi pekerjaan yang penuh tantangan. Yusufa et al. (2023) menegaskan bahwa gaya ini meningkatkan motivasi melalui pemberian tanggung jawab, penghargaan, dan ruang kolaborasi sehingga tercipta suasana kerja yang adaptif dan inovatif. Bass & Riggio (2006, dikutip Safitri, 2020) mengidentifikasi empat pilar utama kepemimpinan transformasional yakni idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, serta individualized consideration. Kombinasi keempat aspek tersebut menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai model kepemimpinan yang mampu menggerakkan perubahan jangka panjang dan mendorong performa unggul.

#### ***Person Organization Fit***

Person-organization fit merupakan konsep yang menjelaskan sejauh mana nilai, preferensi, serta perilaku individu dapat selaras dengan budaya dan sistem yang diterapkan dalam organisasi. Edwards dan Bilsberry (dalam Fawwaz & Nasution, 2023) menegaskan bahwa kesesuaian terjadi ketika nilai personal dan pola perilaku karyawan memiliki harmoni dengan karakter organisasi tempat ia bekerja. Pandangan senada juga dikemukakan oleh Amalia & Wulansari (2017) serta Nurali (2021) dalam Muzafary et al. (2019), yang menekankan bahwa keselarasan tersebut mencakup aspek nilai inti organisasi secara menyeluruh. Saat hubungan kesesuaian ini terbentuk, karyawan cenderung merasakan kenyamanan psikologis, hubungan sosial yang positif dengan rekan kerja maupun pimpinan, serta motivasi kerja yang lebih tinggi sehingga memengaruhi kinerja secara signifikan. Ellis et al. (2017) dalam Wahyuningtias dan Nugroho (2023) bahkan menemukan bahwa karyawan dengan tingkat kesesuaian tinggi memiliki komitmen inovasi yang lebih kuat. Halim (2018) menguraikan empat parameter penting dalam person-organization fit, yakni: (1) kesesuaian nilai, (2) penyelarasan tujuan individu dengan organisasi, (3) pemenuhan kebutuhan personal melalui dukungan sistem organisasi, dan (4) kesesuaian kepribadian dengan iklim kerja.

#### ***Innovative Work Behavior***

Dalam konteks kompetisi dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat, perilaku kerja inovatif menjadi salah satu faktor strategis untuk mempertahankan keunggulan organisasi. Aditya & Ardana (2016) dalam Wijaya (2024) menyatakan bahwa organisasi harus memberikan dukungan dan ruang bagi karyawan untuk melakukan eksplorasi metode pemecahan masalah guna mendorong lahirnya gagasan baru. Innovative work behavior (IWB) mencakup kemampuan individu menciptakan ide kreatif, mengembangkan solusi baru, dan menerapkannya dalam praktik kerja (Parashakti et al., 2016; Yusufa et al., 2023). Bos Nehles, Renkema, & Jassen (2017) menjelaskan bahwa IWB bukan hanya tentang kreativitas, tetapi juga mencakup tindakan proaktif, mobilisasi dukungan, hingga implementasi nyata ide. Dampak perilaku inovatif ini antara lain peningkatan kepuasan kerja, perbaikan hubungan interpersonal, serta persepsi positif terhadap sumber daya pekerjaan (Tespani et al., 2023 dalam Muzafary et al., 2019). Choi et al. (2016) menilai bahwa perilaku inovatif sangat vital bagi kelangsungan organisasi, sementara Jassen (2020) menjelaskan bahwa IWB merupakan proses sistematis mulai dari penemuan ide hingga keberhasilannya diterapkan (dalam Fawwaz & Nasution, 2023). De Jong & Hartog (2008) membagi IWB ke dalam empat fase: pencarian peluang, pembentukan ide, penggalangan dukungan, serta implementasi ide.

#### ***Knowledge Sharing Behavior***

Perilaku berbagi pengetahuan (knowledge sharing behavior/KSB) merupakan mekanisme penting dalam menjaga aliran informasi serta memperkuat kemampuan organisasi dalam menghasilkan inovasi. Melalui KSB, pengetahuan individu dapat dikembangkan menjadi aset kolektif yang mendukung kapasitas pembelajaran

organisasi. Fenomena ini dapat dijelaskan menggunakan Theory of Reasoned Action yang menyoroti sikap dan norma sosial sebagai pendorong niat berbagi, Theory of Planned Behavior yang menambahkan unsur kontrol perilaku, serta Social Exchange Theory yang melihat berbagi pengetahuan sebagai bentuk pertukaran manfaat dan risiko. Berbagai temuan empiris memperlihatkan bahwa KSB memainkan peran perantara dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, person-organization fit, dan perilaku kerja inovatif. Pemimpin transformasional cenderung membangun iklim kolaboratif melalui komunikasi terbuka, dukungan mental, serta kesempatan pembelajaran, sementara kesesuaian individu dengan organisasi memperkuat kemauan untuk berbagi karena adanya rasa memiliki, kenyamanan psikologis, dan kepercayaan. Studi lintas sector mulai dari organisasi bisnis, lembaga publik, hingga institusi pendidikan menunjukkan bahwa KSB secara konsisten memberikan kontribusi signifikan dalam peningkatan perilaku inovatif, meskipun efeknya dapat berbeda tergantung struktur organisasi dan budaya berbagi pengetahuan yang berkembang.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *innovative work behavior***

Beragam temuan dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif belum sepenuhnya konsisten. Studi yang dilakukan oleh Sudibjo dan Prameswari (2021) membuktikan bahwa pemimpin dengan karakter transformasional mampu menstimulasi perilaku inovatif secara nyata. Kesimpulan serupa disampaikan oleh Kim dan Park (2020) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan tersebut berperan sebagai katalisator lahirnya ide-ide baru di tempat kerja. Meskipun demikian, hasil penelitian Istanti et al. (2022) menunjukkan perbedaan, yakni tidak ditemukannya dampak signifikan. Perbedaan ini diyakini dipengaruhi oleh karakteristik responden yang sebagian besar merupakan pegawai baru dengan latar pendidikan menengah. Mengacu pada variasi temuan tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis pertama:

#### **H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior***

#### **Pengaruh *person organization fit* terhadap *innovative work behavior***

Mayoritas penelitian terdahulu menggambarkan adanya hubungan positif antara kecocokan individu dengan organisasi dan kecenderungan perilaku inovatif karyawan. Pudjiarti dan Hutomo (2020) menunjukkan bahwa keselarasan nilai personal dengan nilai-nilai organisasi dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif. Pandangan tersebut diperkuat oleh Afsar et al. (2015) yang menyatakan bahwa tingkat kesesuaian individu-organisasi merupakan faktor yang mampu mendorong penciptaan inovasi di tempat kerja. Selaras dengan dua temuan tersebut, penelitian Fawwaz dan Nasution (2023) juga membuktikan bahwa person-organization fit berkontribusi signifikan terhadap tingkat inovasi yang ditunjukkan karyawan. Berdasarkan konsistensi hasil empiris tersebut, hipotesis kedua dirumuskan:

#### **H2 : *Person Organizational fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative work behavior***

#### **Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing behavior***

Banyak studi menguatkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan praktik berbagi pengetahuan di lingkungan kerja. Puspita et al. (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tersebut secara nyata mendorong peningkatan knowledge sharing behavior. Selain itu, penelitian lainnya juga memperlihatkan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan iklim yang memfasilitasi keterbukaan dan pertukaran pengetahuan antarkaryawan. Dengan mempertimbangkan bukti empiris tersebut, hipotesis ketiga disusun sebagai berikut:

#### **H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing Behavior***

#### **Pengaruh *Person Organizational Fit* terhadap *Knowledge sharing behavior***

Dalam perspektif Nurali (2021) yang dikutip melalui Muzafary et al. (2019), keselarasan nilai antara individu dan organisasi menggambarkan sejauh mana orientasi personal bergerak sejalan dengan prinsip organisasi. Di sisi lain, praktik berbagi pengetahuan dipandang sebagai strategi penting bagi organisasi karena proses tersebut memperluas wawasan kolektif dan meningkatkan kapabilitas inovasi. Argumentasi ini didukung oleh Wahyuningtias dan Nugroho (2023), yang menjelaskan bahwa aktivitas pertukaran pengetahuan memainkan peran penting dalam pembelajaran organisasi. Dengan dasar pemikiran tersebut, hipotesis berikut dirumuskan:

**H4 : *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge sharing behavior***

**Pengaruh *Knowledge sharing behavior* terhadap *innovative work behavior***

Berbagi pengetahuan memungkinkan karyawan memperoleh wawasan baru, memperkaya pengalaman, dan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah melalui kolaborasi. Aliran informasi yang terbentuk dari proses tersebut memperkuat kemampuan individu dalam menghasilkan solusi kreatif dan gagasan inovatif. Sejalan dengan pandangan bahwa inovasi tumbuh melalui eksplorasi pengetahuan dan kolaborasi, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut:

**H5 : *Knowledge sharing behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior***

**Pengaruh peran *knowledge sharing behavior* sebagai mediasi dalam hubungan antar kepemimpinan transformasional terhadap *innovative work behavior***

Sejumlah penelitian menegaskan bahwa praktik berbagi pengetahuan merupakan elemen kunci bagi peningkatan kemampuan inovatif dalam organisasi. Nurcahyo dan Wikaningrum (2020), melalui temuan Muzafary et al. (2019), menjelaskan bahwa aktivitas pertukaran informasi membantu memperbaharui pengetahuan yang dimiliki organisasi sehingga mendorong peningkatan kapasitas inovasi. Pada sisi lain, Forester dan Clegg (1991) dalam studi Istanti et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong perubahan organisasi. Dengan memperhatikan peran keduanya, hipotesis berikut diajukan.

**H6 : *Knowledge sharing behavior* memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *innovative work behavior***

**Pengaruh peran *knowledge sharing behavior* sebagai mediasi dalam hubungan antar *person organizational fit* terhadap *innovative work behavior***

Dalam dinamika organisasi, *knowledge sharing behavior* berfungsi sebagai jalur penyebaran dan pertukaran wawasan yang memungkinkan inovasi berkembang. Lin et al. (2018) dalam Sudibjo dan Prameswari (2021) menegaskan bahwa pertukaran pengetahuan memperkuat kemampuan organisasi dalam menciptakan inovasi. Selain itu, kesesuaian individu dengan organisasi yang ditandai oleh keselarasan nilai personal dengan budaya kerja diyakini menjadi pemicu munculnya perilaku inovatif (Nurali, 2021 dalam Muzafary et al., 2019). Aditya dan Ardana (2016) dalam Wijaya (2024) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menyediakan ruang kreativitas dapat mendorong munculnya ide baru. Dengan demikian, hipotesis ketujuh dirumuskan:

**H7 : *Knowledge sharing behavior* memediasi *person organizational fit* terhadap *innovative work behavior*.**

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kuantitatif yang berlandaskan pada paradigma positivistik. Pendekatan tersebut menempatkan data numerik sebagai dasar penarikan kesimpulan melalui instrumen terstandar yang dianalisis secara statistik untuk memverifikasi hipotesis penelitian. Fokus penelitian bersifat eksplanatori karena diarahkan untuk memahami hubungan sebab-akibat antara kepemimpinan transformasional, kecocokan individu dengan organisasi, praktik

berbagi pengetahuan, dan kontribusinya terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan CV. Nuansa Kayu Bekas di Kalijambe, Sragen.

Seluruh karyawan perusahaan dijadikan sebagai populasi penelitian. Penentuan jumlah sampel mengacu pada ketentuan minimal lima kali jumlah indikator, sehingga batas bawah responden diperoleh sebanyak 100 orang. Karena karakteristik populasi relatif seragam, metode simple random sampling diterapkan untuk menghilangkan potensi bias. Data dikumpulkan melalui instrumen kuesioner berbasis Google Form yang disampaikan langsung kepada responden. Setiap konstruk penelitian diukur menggunakan indikator yang terobservasi dengan skala Likert lima kategori, dari “sangat tidak setuju” sampai “sangat setuju”.

Tahapan analisis dilakukan melalui pendekatan PLS-SEM menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0, yang memungkinkan pengujian model dengan struktur hubungan variabel yang kompleks tanpa mensyaratkan distribusi data normal. Pengujian diawali dengan evaluasi outer model meliputi pemeriksaan validitas konvergen (loading factor  $\geq 0,70$ ), validitas diskriminan (cross loading dan AVE  $> 0,50$ ), serta reliabilitas konstruk yang ditunjukkan melalui nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha ( $\geq 0,70$ ). Selain itu, analisis multikolinearitas dilakukan menggunakan VIF ( $< 5$ ) atau nilai tolerance ( $> 0,10$ ).

Setelah instrumen dinyatakan memenuhi syarat, evaluasi inner model dilakukan melalui nilai R-square sebagai indikator kekuatan prediksi serta Q-square ( $> 0$ ) untuk mengukur relevansi prediktif model. Pengujian hipotesis mengacu pada estimasi koefisien jalur yang disertai nilai t ( $\geq 1,96$ ) dan p-value. Analisis efek mediasi juga dilakukan untuk mengidentifikasi peran knowledge sharing behavior dalam menjembatani pengaruh variabel eksogen terhadap inovasi perilaku kerja, sehingga bobot kontribusi masing-masing variabel dapat dipetakan secara objektif.

#### 4. Hasil Dan Pembahasan

Bab ini menyajikan hasil penelitian sekaligus interpretasinya dengan merujuk pada tujuan studi dan kerangka teori yang telah ditetapkan. Fokus analisis diarahkan untuk menelaah bagaimana kepemimpinan transformasional maupun kesesuaian antara individu dan organisasi dapat berkontribusi terhadap munculnya perilaku kerja inovatif, dengan berbagi pengetahuan ditempatkan sebagai mekanisme yang menjembatani keterkaitan variabel tersebut. Temuan yang diperoleh kemudian dikaitkan dengan literatur empiris dan teoritis yang relevan dalam konteks karyawan CV. Nuansa Kayu Bekas di Sragen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner yang menghasilkan 103 responden layak olah, dan seluruh prosedur analisis dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 4 untuk menguji performa model struktural, termasuk pengaruh langsung, efek tidak langsung, serta peran mediasi.

Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia

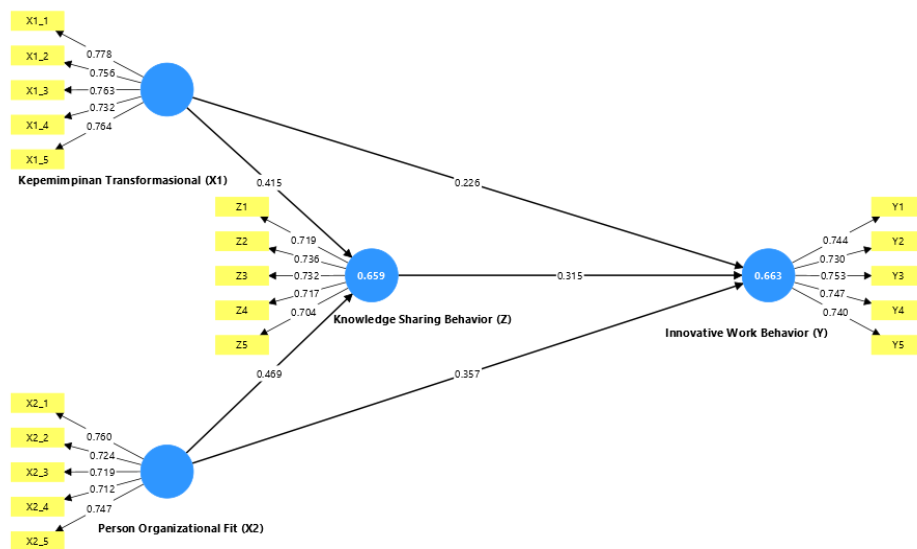
| Kategori      | Subkategori   | Frekuensi | Persentase |
|---------------|---------------|-----------|------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki     | 52        | 50,5%      |
|               | Perempuan     | 51        | 49,5%      |
| Usia          | 17 – 25 tahun | 59        | 57,3%      |
|               | 26 – 35 tahun | 22        | 21,4%      |
|               | 36 – 45 tahun | 17        | 16,5%      |
|               | >45 tahun     | 5         | 4,9%       |

Olahan peneliti dari data primer, 2025.

Sebagian besar individu yang terlibat dalam penelitian ini berada pada rentang usia 17 hingga 25 tahun, yaitu sebanyak 57,3%, yang mengindikasikan bahwa responden didominasi oleh tenaga kerja muda pada fase awal karier profesional.

Selain itu, proporsi responden laki-laki sebesar 50,5% menunjukkan keterlibatan yang sedikit lebih besar dibandingkan perempuan, meskipun distribusi gender dan usia di luar kelompok dominan tetap terwakili. Dengan demikian, karakteristik demografis penelitian ini mencerminkan sudut pandang generasi muda dalam konteks operasional dan budaya kerja di CV. Nuansa Kayu Bekas.

### Skema Program SmartPLS



Gambar 1 Outer Model

Pada tahap pengujian outer model, fokus utama bukan lagi sekadar melihat indikator secara terpisah, melainkan menilai sejauh mana indikator-indikator tersebut mampu mencerminkan variabel laten yang menjadi objek penelitian. Proses ini mencakup evaluasi validitas untuk memastikan ketepatan instrumen, penilaian reliabilitas guna melihat konsistensi internal antarindikator, serta pemeriksaan multikolinearitas untuk mendeteksi adanya hubungan indikator yang terlalu kuat sehingga berpotensi mengganggu model. Melalui serangkaian prosedur tersebut, peneliti berupaya menjamin bahwa instrumen yang digunakan telah memenuhi kriteria kelayakan dan dapat mewakili konstruk penelitian secara akurat dan terpercaya.

### Analisis Outer Model

#### Convergent Validity

Tabel 2. Nilai Outer Loading

| Variabel                        | Indikator | Outer Loading |
|---------------------------------|-----------|---------------|
| Kepemimpinan Transformatif (X1) | X1.1      | 0.778         |
|                                 | X1.2      | 0.756         |
|                                 | X1.3      | 0.763         |
|                                 | X1.4      | 0.732         |
|                                 | X1.5      | 0.764         |
| Person Organizational Fit (X2)  | X2.1      | 0.760         |
|                                 | X2.2      | 0.724         |
|                                 | X2.3      | 0.719         |
|                                 | X2.4      | 0.712         |
|                                 | X2.5      | 0.747         |

|                                |    |       |
|--------------------------------|----|-------|
| Knowlegde Sharing Behavior (Z) | Z1 | 0.719 |
|                                | Z2 | 0.736 |
|                                | Z3 | 0.732 |
|                                | Z4 | 0.717 |
|                                | Z5 | 0.704 |
| Innovative Work Behavior (Y)   | Y1 | 0.744 |
|                                | Y2 | 0.730 |
|                                | Y3 | 0.753 |
|                                | Y4 | 0.747 |
|                                | Y5 | 0.740 |

Olahan peneliti dari data primer, 2025.

Evaluasi terhadap nilai outer loading dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator mampu mencerminkan konstruk yang diukur. Berdasarkan hasil analisis, setiap indikator pada seluruh variabel telah memenuhi ambang minimum 0,70 sehingga dianggap layak dan reliabel sebagai representasi konstruk. Pada variabel Kepemimpinan Transformasional, indikator menunjukkan rentang loading 0,732–0,778 yang mencerminkan kemampuan pengukuran yang kuat. Kondisi serupa terlihat pada Knowledge Sharing Behavior yang memiliki nilai 0,712–0,760, menunjukkan stabilitas kontribusi indikator. Variabel Person–Organization Fit sebagai mediator juga menunjukkan performa yang konsisten melalui kisaran 0,704–0,736, mengindikasikan terpenuhinya syarat validitas konvergen. Sementara itu, konstruk Innovative Work Behavior mencatat nilai 0,730–0,747 yang memperkuat bahwa indikator mampu menggambarkan variabel dengan baik. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen, yang selanjutnya diperkuat melalui analisis nilai AVE sebagai pendukung kualitas pengukuran.

Tabel 3. Nilai AVE

| Variabel                           | AVE   | Keterangan |
|------------------------------------|-------|------------|
| Kepemimpinan Transformasional (X1) | 0.576 | Valid      |
| Person Organizational Fit (X2)     | 0.537 | Valid      |
| Knowledge Sharing Behavior (Z)     | 0.521 | Valid      |
| Innovative Work Behavior (Y)       | 0.552 | Valid      |

Validitas konvergen dalam penelitian ini dinilai berdasarkan nilai Average Variance Extracted (AVE), yang digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator mampu merefleksikan konstruk yang diwakilinya. Sebuah konstruk dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen apabila nilai AVE minimal berada pada angka 0,50. Berdasarkan hasil analisis, seluruh variabel penelitian telah mencapai nilai di atas ambang tersebut. Konstruk Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki nilai AVE sebesar 0,576, menunjukkan bahwa sebagian besar varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruk tersebut. Person Organizational Fit (X2) juga memenuhi standar dengan nilai AVE 0,537. Pada variabel mediasi, Knowledge Sharing Behavior (Z) mencatat nilai 0,521, yang menunjukkan bahwa indikator yang digunakan memadai dalam menggambarkan konstraknya. Adapun Innovative Work Behavior (Y), sebagai variabel dependen, memperoleh nilai AVE 0,552 dan mengonfirmasi kecukupan representasi indikator terhadap konstruk. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen secara komprehensif.

## Discriminant Validity

Tabel 4. Nilai Cross Loading

|      | Innovative Work Behavior (Y) | Knowledge Sharing Behavior (Z) | Person Organizational Fit (X2) | Kepemimpinan Transformasional (X1) |
|------|------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| X1.1 | 0.533                        | 0.583                          | 0.464                          | 0.778                              |
| X1.2 | 0.574                        | 0.527                          | 0.529                          | 0.756                              |
| X1.3 | 0.510                        | 0.547                          | 0.513                          | 0.763                              |
| X1.4 | 0.560                        | 0.535                          | 0.484                          | 0.732                              |
| X1.5 | 0.489                        | 0.601                          | 0.607                          | 0.764                              |
| X2.1 | 0.526                        | 0.572                          | 0.760                          | 0.509                              |
| X2.2 | 0.487                        | 0.567                          | 0.724                          | 0.547                              |
| X2.3 | 0.505                        | 0.542                          | 0.719                          | 0.435                              |
| X2.4 | 0.626                        | 0.553                          | 0.712                          | 0.577                              |
| X2.5 | 0.590                        | 0.524                          | 0.747                          | 0.432                              |
| Y1   | 0.744                        | 0.610                          | 0.560                          | 0.540                              |
| Y2   | 0.730                        | 0.479                          | 0.547                          | 0.598                              |
| Y3   | 0.753                        | 0.559                          | 0.560                          | 0.423                              |
| Y4   | 0.747                        | 0.553                          | 0.564                          | 0.504                              |
| Y5   | 0.740                        | 0.584                          | 0.554                          | 0.542                              |
| Z1   | 0.522                        | 0.719                          | 0.494                          | 0.593                              |
| Z2   | 0.519                        | 0.736                          | 0.554                          | 0.534                              |
| Z3   | 0.558                        | 0.732                          | 0.496                          | 0.563                              |
| Z4   | 0.527                        | 0.717                          | 0.518                          | 0.460                              |
| Z5   | 0.579                        | 0.704                          | 0.646                          | 0.505                              |

Hasil pengujian validitas diskriminan melalui Cross Loading menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurinya masing-masing, sehingga tidak terjadi tumpang tindih antar variabel. Pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), indikator X1.1-X1.5 (0,778; 0,756; 0,763; 0,732; 0,764) tampil dominan pada konstruknya, begitu pula konstruk Person Organizational Fit (X2) dengan indikator X2.1-X2.5 (0,760; 0,724; 0,712; 0,747; 0,719) yang menunjukkan konsistensi serupa. Indikator pada Knowledge Sharing Behavior (Z) juga memunculkan nilai loading tertinggi pada konstruknya (0,719; 0,719; 0,732; 0,718; 0,704), diikuti indikator Innovative Work Behavior (Y) dengan nilai yang juga konsisten (0,744; 0,733; 0,747; 0,747; 0,752). Temuan ini mengonfirmasi bahwa seluruh indikator mampu membedakan konstruk secara jelas sehingga model pengukuran dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis lanjutan.

## Uji Reabilitas

Tabel 5. Nilai Composite Reability

|                               | Composite Reability (rho_a) | Composite Reability (rho_c) |
|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Innovative Work Behavior      | 0.797                       | 0.860                       |
| Person Organizational Fit     | 0.784                       | 0.853                       |
| Knowlegde Sharing Behavior    | 0.770                       | 0.845                       |
| Kepemimpinan Transformasional | 0.816                       | 0.872                       |

Seluruh variabel dalam penelitian ini terbukti memiliki reliabilitas yang kuat berdasarkan hasil pengujian. Nilai rho\_a dan rho\_c pada konstruk Innovative Work Behavior masing-masing sebesar 0.797 dan 0.860, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukurnya mampu merepresentasikan perilaku inovatif secara konsisten. Selanjutnya, konstruk Person-Organizational Fit juga menunjukkan

reliabilitas yang memadai dengan rho\_a 0.784 dan rho\_c 0.853, yang menegaskan bahwa butir indikatornya secara stabil mencerminkan tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi. Variabel Knowledge Sharing Behavior memperoleh nilai rho\_a 0.770 serta rho\_c 0.845, yang mengindikasikan keandalan instrumen dalam mengukur perilaku berbagi pengetahuan telah memenuhi standar yang direkomendasikan. Sementara itu, konstruk Kepemimpinan Transformatif mencatat nilai tertinggi dengan rho\_a 0.816 dan rho\_c 0.872, menunjukkan konsistensi internal indikator dalam menangkap karakteristik pemimpin transformasional. Secara keseluruhan, hasil ini memastikan bahwa seluruh konstruk layak digunakan karena memenuhi kriteria reliabilitas yang diterima dalam penelitian kuantitatif.

### Cronbach's Alpha

Tabel 6. Cronbach's Alpha

|                            | Cronbach's Alpha |
|----------------------------|------------------|
| Innovative Work Behavior   | 0.797            |
| Person Organizational Fit  | 0.784            |
| Knowledge Sharing Behavior | 0.770            |
| Kepemimpinan Transformatif | 0.816            |

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh variabel penelitian dinyatakan memiliki konsistensi internal yang kuat karena masing-masing menunjukkan nilai Cronbach's Alpha melebihi ambang batas 0,70. Di antara konstruk tersebut, Kepemimpinan Transformatif menampilkan skor tertinggi sebesar 0,816, mencerminkan hubungan antarindikator yang sangat kokoh dalam merepresentasikan konsep tersebut. Konstruk Innovation Work Behavior memperoleh skor 0,797, yang menunjukkan bahwa item pengukurannya mampu menggambarkan perilaku inovatif karyawan secara stabil. Selanjutnya, variabel Person-Organizational Fit dengan nilai 0,784 menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dapat dipercaya untuk menilai tingkat kesesuaian antara individu dan lingkungan organisasi. Sementara itu, Knowledge Sharing Behavior juga memenuhi kriteria reliabilitas melalui skor 0,770 yang menandakan indikatornya bekerja secara konsisten dalam menangkap fenomena berbagi pengetahuan. Dengan demikian, seluruh konstruk dianggap reliabel dan layak digunakan pada tahap analisis lanjutan.

### Uji Multikolinearitas

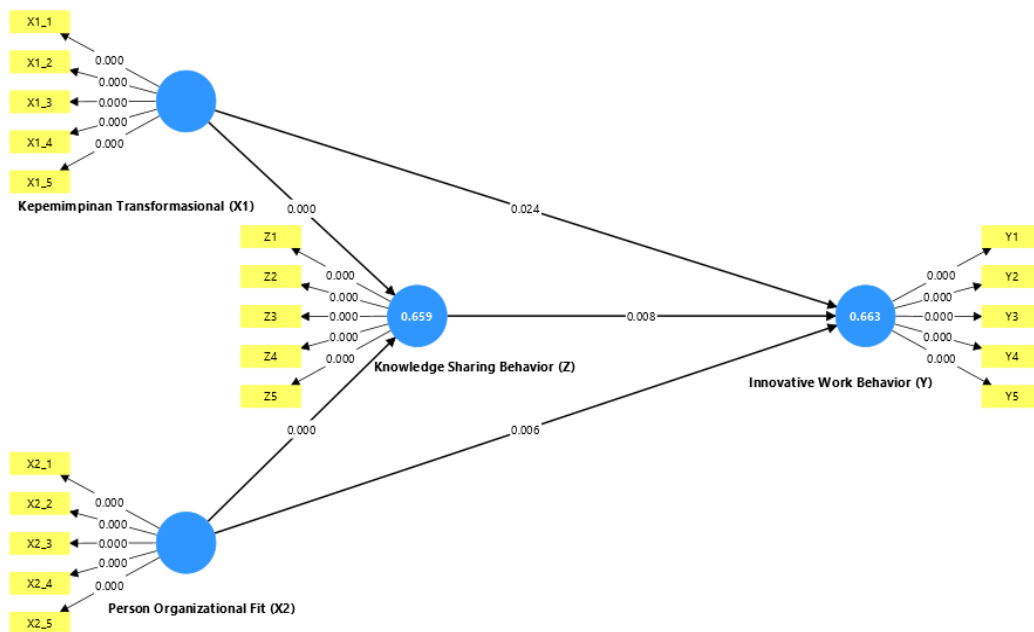
Tabel 7. Collinearity Statistic (VIF)

| Variabel                   | Indikator | VIF   |
|----------------------------|-----------|-------|
| Kepemimpinan Transformatif | X1.1      | 1.690 |
|                            | X1.2      | 1.578 |
|                            | X1.3      | 1.645 |
|                            | X1.4      | 1.475 |
|                            | X1.5      | 1.621 |
| Person Organizational Fit  | X2.1      | 1.603 |
|                            | X2.2      | 1.488 |
|                            | X2.3      | 1.484 |
|                            | X2.4      | 1.397 |
|                            | X2.5      | 1.531 |

|                            |    |       |
|----------------------------|----|-------|
| Innovative Work Behavior   | Y1 | 1.487 |
|                            | Y2 | 1.472 |
|                            | Y3 | 1.583 |
|                            | Y4 | 1.545 |
|                            | Y5 | 1.495 |
| Knowlegde Sharing Behavior | Z1 | 1.488 |
|                            | Z2 | 1.493 |
|                            | Z3 | 1.513 |
|                            | Z4 | 1.471 |
|                            | Z5 | 1.346 |

Uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada dalam kategori layak tanpa indikasi korelasi berlebihan antar indikator. Pada konstruk Kepemimpinan Transformasional, nilai VIF indikator X1.1–X1.5 yang berkisar antara 1.475 hingga 1.690 membuktikan bahwa hubungan antar item masih dalam batas yang dapat diterima. Kondisi serupa ditemukan pada variabel Person Organizational Fit, di mana rentang VIF indikator X2.1–X2.5 berada pada kisaran 1.397–1.603; meskipun X2.1 mencatat nilai tertinggi dan X2.4 terendah, keseluruhannya tetap jauh dari ambang batas yang dianggap bermasalah. Untuk konstruk Innovative Work Behavior, indikator Y1–Y5 juga menunjukkan nilai VIF yang relatif homogen, yaitu sekitar 1.472–1.583, termasuk Y3 yang paling tinggi tetapi tetap berada dalam rentang aman. Selain itu, variabel Knowledge Sharing Behavior memperlihatkan kecenderungan yang sama, dengan nilai VIF Z1–Z5 berada pada interval 1.346–1.513, menegaskan bahwa tidak terdapat indikasi multikolinearitas yang dapat mengganggu validitas model.

### Analisis Inner Model



Gambar 2 Inner Model

### Uji Kebaikan Model (Goodness Of Fit)

Tabel 8. Nilai R-Square

|                            | R-Square | R-square adjusted |
|----------------------------|----------|-------------------|
| Innovative Work Behavior   | 0.663    | 0.653             |
| Knowlegde Sharing Behavior | 0.659    | 0.652             |

Berlandaskan hasil evaluasi kelayakan model, dapat disimpulkan bahwa kemampuan prediksi yang dimiliki model terhadap variabel Innovative Work Behavior tergolong kuat. Hal ini ditunjukkan oleh nilai R-square sebesar 0,663 yang mencerminkan bahwa hampir dua pertiga varians variabel tersebut dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang digunakan. Konsistensi penjelasan tersebut tetap terlihat setelah penyesuaian melalui R-square adjusted sebesar 0,653, yang mengindikasikan bahwa jumlah prediktor tidak memberikan distorsi berarti terhadap keakuratan model. Kondisi serupa juga ditemukan pada variabel Knowledge Sharing Behavior, dengan nilai R-square 0,659 dan R-square adjusted 0,652 yang menunjukkan stabilitas serta kinerja prediktif yang seimbang. Kesesuaian nilai R-square dan R-square adjusted pada kedua variabel dependen tersebut memperkuat bukti bahwa struktur model yang dibangun sudah memadai dan relevan untuk diterapkan pada analisis lanjutan, termasuk dalam penilaian Q-square sebagai bagian dari proses evaluasi komprehensif model penelitian:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-square} &= 1 - [(1 - R_{21}) \times (1 - R_{22})] \\
 &= 1 - [(1 - 0,663) \times (1 - 0,659)] \\
 &= 1 - (0,337 \times 0,341) \\
 &= 1 - 0,11497 \\
 &= 0,885083
 \end{aligned}$$

Dengan hasil Q-square sebesar 0,885083, dapat diartikan bahwa model penelitian ini berhasil menjelaskan kurang lebih 88% informasi atau variabilitas yang ada dalam data. Sisa sekitar 12% diperkirakan berasal dari faktor lain yang tidak tercakup dalam model. Secara keseluruhan, angka tersebut menunjukkan bahwa kemampuan prediktif dan representasi model terhadap fenomena yang dianalisis berada pada level yang sangat kuat, sehingga indikator kelayakan model (goodness of fit) dapat dinilai berada dalam kategori sangat memadai.

### Uji Hipotesis

#### Uji Path Coefficient

Tabel 9. Nilai Path Coefficient

|                                                                   | Hipotesis | Original sample (O) | T statistic ( O/STDEV ) | P Value | Keterangan         |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------|-------------------------|---------|--------------------|
| Kepemimpinan Transformatif (X1) -> Innovative Work Behavior (Y)   | H1        | 0.226               | 1.976                   | 0.024   | Positif Signifikan |
| Person Organizational Fit (X2) -> Innovative Work Behavior (Y)    | H2        | 0.357               | 2.494                   | 0.006   | Positif Signifikan |
| Kepemimpinan Transformatif (X1) -> Knowledge Sharing Behavior (Z) | H3        | 0.415               | 6.855                   | 0.000   | Positif Signifikan |

|                                                                  |    |       |       |       |                    |
|------------------------------------------------------------------|----|-------|-------|-------|--------------------|
| Person Organizational Fit (X2) -> Knowlegde Sharing Behavior (Z) | H4 | 0.469 | 6.959 | 0.000 | Positif Signifikan |
| Knowlegde Sharing Behavior (Z) -> Innovative Work Behavior (Y)   | H5 | 0.315 | 2.412 | 0.008 | Positif Signifikan |

Berlandaskan hasil analisis jalur, pola keterkaitan antarvariabel dalam model memperlihatkan arah hubungan yang konsisten dan bernilai positif. Temuan menunjukkan bahwa hadirnya karakteristik kepemimpinan transformasional menjadi faktor yang mendorong munculnya perilaku inovatif karyawan, dibuktikan melalui estimasi koefisien sebesar 0,226 dengan dukungan t-statistic 1,976 dan p-value 0,024. Dampak Person-Organization Fit tampak lebih menonjol, karena variabel ini menyumbang koefisien 0,357, t-statistic 2,494, dan p-value 0,006, yang menegaskan bahwa tingkat keselarasan individu dengan organisasi berperan signifikan dalam memicu inovasi di tempat kerja. Selain pengaruh langsung terhadap perilaku inovatif, kedua variabel utama tersebut juga memperkuat tindakan berbagi pengetahuan; kepemimpinan transformasional menghasilkan nilai estimasi 0,415 (t-statistic 6,855; p-value 0,000), sementara Person-Organization Fit memberikan kontribusi lebih besar dengan koefisien 0,469 (t-statistic 6,959; p-value 0,000). Aktivitas berbagi pengetahuan pada akhirnya turut berperan dalam memperkuat perilaku kerja inovatif, sebagaimana tercermin pada koefisien 0,315 dengan t-statistic 2,412 dan p-value 0,008. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa setiap konstruk menunjukkan peran signifikan, dan baik kepemimpinan transformasional maupun kecocokan individu-organisasi memberi pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap perilaku inovatif melalui mekanisme berbagi pengetahuan dalam organisasi.

### Uji Indirect Effect

Tabel 9. Nilai Indirect Effect

|                                                                                          | Original sample (O) | T statistics ( O/STDEV) | P values | Keterangan         |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|----------|--------------------|
| Kepemimpinana Transformasional -> Knowlegde Sharing Behavior -> Innovative Work Behavior | 0.131               | 2.360                   | 0.009    | Positif Signifikan |
| Person Organizational Fit -> Knowlegde Sharing Behavior -> Innovative Work Behavior      | 0.148               | 2.171                   | 0.015    | Positif Signifikan |

Berdasarkan hasil analisis jalur mediasi, terbukti bahwa Knowledge Sharing Behavior menjadi kunci yang menjelaskan bagaimana variabel bebas mampu memengaruhi Innovative Work Behavior. Pada hubungan yang melibatkan Transformational Leadership → Knowledge Sharing Behavior → Innovative Work Behavior, efek tidak langsung tercatat signifikan (original sample 0,131; t-statistic 2,360; p-value 0,009), menunjukkan bahwa ketika pemimpin mampu memberi inspirasi, menguatkan keyakinan diri karyawan, serta menciptakan hubungan saling percaya, maka aktivitas berbagi pengetahuan meningkat dan mendorong munculnya perilaku kerja yang inovatif. Temuan kedua pada jalur Person-Organization Fit → Knowledge Sharing Behavior → Innovative Work Behavior juga menunjukkan signifikansi (original sample 0,148; t-statistic 2,171; p-value 0,015), yang

mengindikasikan bahwa semakin sesuai nilai dan karakter individu dengan organisasi, semakin tinggi kecenderungan mereka untuk bertukar pengetahuan, yang kemudian memunculkan inovasi dalam pekerjaan. Dengan demikian, peran berbagi pengetahuan berfungsi sebagai mekanisme penting yang menghubungkan kedua variabel independen dengan perilaku kerja inovatif, serta memberikan arah strategis bagi pengembangan sumber daya manusia dan budaya kerja yang mendukung terciptanya inovasi.

### **Pembahasan**

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowlegde Sharing Behavior***

Berdasarkan hasil estimasi model yang menunjukkan nilai original sample 0,415, t-statistic 6,855, dan p-value 0,000, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang sangat menentukan munculnya perilaku berbagi pengetahuan dalam organisasi. Kepemimpinan yang memberikan inspirasi, dukungan, dan keteladanan mampu menciptakan atmosfer kerja yang kondusif terhadap pertukaran informasi, wawasan, serta pengalaman antarpegawai. Sejalan dengan pemikiran Puspita et al. (2022), praktik berbagi pengetahuan tidak hanya memperkaya basis informasi individu, namun juga memperluas perspektif berpikir sehingga menjadi fondasi bagi proses inovasi organisasi. Pengetahuan baru yang diperoleh melalui interaksi ini berpotensi melahirkan alternatif strategi, metode yang lebih efisien, maupun penyempurnaan layanan dan produk.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Innovative Work Behavior***

Temuan statistik menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memberikan efek yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, yang ditunjukkan oleh nilai original sample 0,226, t-statistic 1,976, dan p-value 0,024. Kondisi ini memperlihatkan bahwa semakin konsisten pemimpin menerapkan pendekatan transformasional misalnya melalui stimulasi intelektual, dukungan motivasional, teladan positif, dan kolaborasi semakin besar kecenderungan karyawan untuk menunjukkan kreativitas serta menghasilkan gagasan baru. Hasil ini menguatkan temuan Yusufa et al. (2023) yang menegaskan bahwa pemimpin dengan karakteristik visioner dan inspiratif mampu menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi kreativitas serta keberanian dalam melakukan pembaruan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi elemen strategis dalam meningkatkan kemampuan adaptif serta inovatif di tengah dinamika organisasi.

#### **Pengaruh Person Organizational Fit terhadap *Knowlegde Sharing Behavior***

Nilai original sample 0,469, t-statistic 6,959, dan p-value 0,000, menunjukkan bahwa kecocokan individu dengan organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Ketika nilai, tujuan, dan budaya organisasi dirasakan sejalan dengan karakter individu, maka motivasi untuk saling bertukar informasi dan pengalaman akan meningkat. Pertukaran pengetahuan ini memegang peranan penting dalam proses pembelajaran kolektif serta respons organisasi terhadap perubahan lingkungan. Namun, sebagaimana disampaikan Wahyuningtias & Nugroho (2023), keberhasilan praktik tersebut membutuhkan dukungan kultur organisasi serta keteladanan dari figur-figur kunci agar berbagi pengetahuan menjadi norma yang melekat dalam perilaku kerja.

### **Pengaruh Person Organizational Fit terhadap Innovative Work Behavior**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Person–Organization Fit memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, dengan nilai original sample 0,357, t-statistic 2,494, dan p-value 0,006. Ketika individu merasa berada dalam lingkungan kerja yang sesuai dengan nilai dan keyakinan pribadi, mereka cenderung menunjukkan kenyamanan psikologis, keterikatan emosional, serta motivasi kerja yang lebih tinggi. Kondisi tersebut memicu kemampuan serta keberanian untuk mengeksplorasi gagasan baru dan menghasilkan inovasi. Hal ini sejalan dengan temuan Amalia & Wulansari (2017), yang menekankan bahwa keharmonisan hubungan antarpegawai dan atasan dapat meningkatkan produktivitas serta kecenderungan inovatif pegawai.

### **Pengaruh Knowledge Sharing Behavior terhadap Innovative Work Behavior**

Hasil pengujian model menunjukkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan perilaku kerja inovatif, dengan original sample 0,315, t-statistic 2,412, dan p-value 0,008. Temuan ini menjelaskan bahwa proses pertukaran ide dan pengalaman antarpegawai berperan memperluas pengetahuan kolektif dan menciptakan pembelajaran berkelanjutan yang menjadi dasar lahirnya inovasi. Semakin tinggi aktivitas berbagi pengetahuan, semakin besar kesempatan pegawai dalam menemukan solusi kreatif dan ide yang bernilai tambah. Aditya & Ardana (2016) juga menegaskan bahwa organisasi dapat mempercepat implementasi ide inovatif melalui budaya berbagi pengetahuan yang kuat.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Innovative Work Behavior melalui Knowledge Sharing Behavior**

Nilai indirect effect sebesar 0,131, t-statistic 2,360, dan p-value 0,009, menunjukkan bahwa Knowledge Sharing Behavior memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Artinya, pengaruh kepemimpinan transformasional tidak hanya bekerja secara langsung, namun juga melalui mekanisme peningkatan aktivitas berbagi pengetahuan. Ketika pemimpin mampu memotivasi, menginspirasi, serta menjadi role model, proses pertukaran pengetahuan akan meningkat, dan kondisi tersebut pada akhirnya mendorong pegawai untuk lebih kreatif dalam menemukan solusi serta menghasilkan ide baru. Temuan ini mendukung pemikiran Parashakti et al. (2016) yang menyatakan bahwa interaksi berbasis pengetahuan menjadi jembatan penting antara kepemimpinan visioner dan inovasi pegawai.

### **Pengaruh Person Organizational Fit terhadap Innovative Work Behavior melalui Knowledge Sharing Behavior**

Nilai indirect effect sebesar 0,148, t-statistic 2,171, dan p-value 0,015, membuktikan bahwa Knowledge Sharing Behavior berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Person–Organization Fit dan perilaku kerja inovatif. Hasil ini memperjelas bahwa kesesuaian antara individu dan organisasi tidak hanya memengaruhi kenyamanan psikologis, tetapi juga mendorong partisipasi dalam berbagi pengetahuan, yang kemudian memperkuat kemampuan inovatif. Lin et al. (2018) menegaskan bahwa semakin tinggi keselarasan nilai antara pegawai dan organisasi, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk berkolaborasi, bertukar ide, dan menciptakan inovasi yang bernilai strategis bagi organisasi.

## 5. Kesimpulan

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa variabel yang diteliti saling berinteraksi dan menciptakan pengaruh positif terhadap munculnya perilaku kerja inovatif, baik melalui hubungan langsung maupun melalui jalur mediasi berbagi pengetahuan. Kepemimpinan yang mampu memberi teladan dan motivasi, serta keselarasan nilai antara individu dan organisasi, tampak berperan sebagai fondasi penting bagi terciptanya lingkungan kerja yang kondusif terhadap inovasi, terutama ketika proses pertukaran informasi berlangsung secara aktif. Namun demikian, temuan ini masih memiliki keterbatasan karena pengukuran hanya berfokus pada sejumlah variabel tertentu serta melibatkan sampel yang terbatas pada satu perusahaan dengan jumlah responden relatif kecil, sehingga generalisasinya belum optimal. Karena itu, penelitian selanjutnya perlu diperluas dengan menambah variabel yang relevan serta meningkatkan jumlah dan keragaman partisipan agar kesimpulan yang dihasilkan lebih komprehensif dan memiliki cakupan penerapan yang lebih luas.

## 6. Daftar Pustaka

- Andika Sayang Bati, F., & Ekowati, D. (2024). The Influence of Knowledge-Oriented Leadership on Innovative Work Behavior in SMEs with Knowledge Sharing as a Mediator. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(4), 2025–2039. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i4.1158>
- Bunaiyya, F. L., Waskito, J., & Hakim, L. (2025). Peran Persepsi Keadilan sebagai Mediator pada Pengaruh Sistem Umpan Balik 360° Berbasis Mobile Application terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(4), 2021–2030.
- Fawwaz, M. I., & Nasution, M. I. (2023). Pengaruh Personal Organization Fit Dan Perceived Organization Support Terhadap Innovative Work Behavior Dimediasi Employee Engagment. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 6(1), 437–449. <https://doi.org/10.34007/jehss.v6i1.1889>
- 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. <https://doi.org/10.52300/jmsos.v3i2.5514>
- Muzafary, S. S., Chen, Z., Wafayar, Z., & Wahdat, M. N. (2019). The Influence of Transformational Leadership on the Employees Innovative Work Behavior. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 3(1), 22–28.
- Pandanningrum, V., & Nugraheni, R. (2021). PENGARUH KNOWLEDGE SHARING TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Kasus Pada Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(1), 1–11. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Puspita, M., Yuniarsih, T., & Wibowo, L. A. (2022). The Influence of Transformational Leadership and Knowledge Sharing on Innovative Work Behavior of Millennial Employees in Start-Up Companies. *Proceedings of the 6th Global Conference on*

- Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021), 657(Gcbme 2021), 418–423. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220701.078>
- Putri, R. A. R., & Parmin, P. (2022). Pengaruh Person Job Fit, Person Organization Fit Terhadap Komitmen Organisasi dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 4(5), 597–612. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v4i5.155>
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). 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 and Knowledge*, 7(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
- Raihan Akhwan Ashshiddiqi, Jati Waskito, M. I. (2025). THE IMPACT OF JOB STRESS ON TURNOVER INTENTION WITH. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(3), 11335–11353.
- Razak, N. A., Pangil, F., Zin, M. L. M., Yunus, N. A. M., & Asnawi, N. H. (2016). Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy. *Procedia Economics and Finance*, 37(January 2015), 545–553. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30163-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30163-0)
- Rifai Apriture Afianto, J. W. (2025). Impact of Greenwashing and Perceived Value on Purchase Intention in the Bottled Drinking Water Industry: Mediating Role of Trust. *Journal of Enterprise and Development (JED)*, 7(1).
- Safitri, N. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap innovative work behavior dimediasi oleh locus of control.
- Sahidi, R., & Waskito, J. (2023). Pengaruh Leadership Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Work Motivation Sebagai Pemediasi Keywords: *Jurnal Economic Resources*, 8(2), 1308–1319.
- Saputra, M. R. D., & Waskito, J. (2021). The Effect Of Job Satisfaction And Employee Engagement On Turnover Intention With Organization Commitment As A Mediating Variable. *Jurnal Economic Resources*, 8(1), 216–227.
- 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 of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10(11), e32280. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280>
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), e07334. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Wahyuningtias, A. H., & Nugroho, S. H. (2023). The Influence Of Transformational Leadership And Person-Organizational Fit On Innovative Work Behavior Through Knowledge Sharing Behavior In Formal Education Units. *Jurnal Pamator: Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 16(1), 190–204. <https://doi.org/10.21107/pamator.v16i1.19024>
- Wijaya, E. (2024). The Effect of Person Job Fit and Person Organization Fit on Innovative Work Behavior through Innovation Trust at PT . Hanjaya Mandala Sampoerna Medan. *International Journal of Economics, Business and Innovation Research*, 03(03), 382–397.

Yusufa, J., Ferrosnita, K., Pribadi Kornarius, Y., Caroline, A., & Gunawan, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Innovative Work Behaviour Karyawan di Salah Satu Rumah Sakit di Kota Cilegon. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(6), 3615–3624. <https://doi.org/10.52644/joeb.v2i6.854>