

The Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior in Surabaya Higher Education Lecturers: The Mediating Role of Knowledge Acquisition and Knowledge Distribution

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Innovative Work Behavior Pada Dosen Perguruan Tinggi Surabaya: Peran Mediasi *Knowledge Acquisition* dan *Knowledge Distribution*

Robertus Adi Nugroho^{1*}, Bernardus Aris Ferdinan², Tineke Wehartaty³

Universitas Katolik Darma Cendika^{1,2}, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya³

robertusadi@ukdc.ac.id¹, bernardus.aris@ukdc.ac.id², tineke@ukwms.ac.id³

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior of Higher Education lecturers by mediating Knowledge Acquisition and Knowledge Distribution. The sample of this research was 93 respondents from lecturers at Surabaya Higher Education, where data collection was through questionnaires which were distributed via Google Form. The analysis technique using structural equation modeling (SEM) using the Smart-PLS data processing style. Research results: Transformational Leadership has a positive effect on Innovative Work Behavior, Transformational Leadership has a positive effect on Knowledge Acquisition, Transformational Leadership has a positive effect on Knowledge Distribution, Knowledge Acquisition has no effect on Innovative Work Behavior, Knowledge Distribution has a positive effect on Innovative Work Behavior, Transformational Leadership has no effect on Innovative Work Behavior through Knowledge Acquisition, and Transformational Leadership has no effect on Innovative Work Behavior through Knowledge Distribution. The implications of this research are related to the need for knowledge management owned by lecturers so that it has more influence on innovation behavior than performance.

Keywords: *Transformational Leadership, Knowledge Acquisition, Knowledge Distribution, Innovative Work Behavior*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* dari para dosen Perguruan Tinggi dengan mediasi *Knowledge Acquisition*, dan *Knowledge Distribution*. Sampel penelitian ini adalah 93 responden dari para dosen di Perguruan Tinggi Surabaya, dimana pengumpulan data melalui kuesioner yang dibagikan melalui Google Form. Teknik analisis menggunakan *structural equation modelling* (SEM) dengan menggunakan alat olah data Smart-PLS. Hasil penelitian: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*, *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Knowledge Acquisition*, *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Knowledge Distribution*, *Knowledge Acquisition* tidak berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior*, *Knowledge Distribution* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*, *Transformational Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Knowledge Acquisition*, dan *Transformational Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Knowledge Distribution*. Implikasi dari penelitian yaitu terkait perlunya pengelolaan *knowledge* yang dimiliki oleh para dosen agar lebih berpengaruh terhadap perilaku inovasi dari kinerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Akuisisi Pengetahuan, Berbagi Pengetahuan, Perilaku Kerja Inovatif

1. Pendahuluan

Pandemi Covid-19 telah menghasilkan disrupsi yang besar dalam berbagai aspek kehidupan manusia di seluruh dunia, tak terkecuali dunia pendidikan. Dunia pendidikan—

hususnya perguruan tinggi—dituntut untuk dapat mengikuti perubahan ini dalam waktu yang relatif cepat. Dalam dunia pendidikan yang berkembang pesat saat ini, inovasi telah menjadi aspek penting dari kesuksesan institusi pendidikan tinggi. Dalam konteks ini, dosen-dosen perguruan tinggi seringkali menghadapi berbagai tantangan, termasuk meningkatnya beban kerja dan tekanan dari berbagai pemangku kepentingan (Ardalepa et al., 2022). Tridharma Perguruan sebagai kegiatan dasar dosen juga mengalami perubahan, dengan semakin bertambahnya beban administratif yang harus ditanggung oleh dosen. Pertambahan beban kerja ini tentu memberikan tantangan tersendiri bagi seorang dosen dalam bekerja. Tantangan-tantangan ini menuntut kemampuan dosen untuk terlibat dalam perilaku kerja yang inovatif, membatasi potensi mereka untuk berkontribusi pada kemajuan pengetahuan dan peningkatan praktik pengajaran (Ardalepa et al., 2022). *Transformational leadership* (TL) sebagai bentuk kepemimpinan yang dipandang memfasilitasi perilaku inovasi dapat menjadi jawaban atas fenomena ini.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif, dengan fokus khusus pada TL (Ekrem Aydin & Erkilic, 2020; Birasnav et al., 2013; Ferdinan & Lindawati, 2021; Nabi et al., 2022a; Rizki et al., 2019; Shaikh & Udin, 2022). TL dicirikan oleh para pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya, mendorong stimulasi intelektual, dan menumbuhkan visi bersama tentang masa depan organisasi (Rasheed & Shahzad, 2021). Sementara beberapa penelitian telah menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif/*innovative work behavior* (IWB) (Afsar & Umrani, 2019; Rizki et al., 2019), penelitian lain terbaru menunjukkan temuan yang kontradiktif, yang menunjukkan hubungan negatif (Ferdinan & Lindawati, 2021) atau tidak ada hubungan yang signifikan sama sekali (Shaikh & Udin, 2022).

Melihat inkonsistensi dalam literatur terdahulu, ada kebutuhan untuk eksplorasi lebih lanjut untuk lebih memahami dinamika antara TL dan IWB. Untuk mengatasi kesenjangan penelitian ini, penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi lebih lanjut hubungan antara *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior*. Penelitian ini menawarkan peran mediasi akuisisi pengetahuan/*knowledge acquisition* (KA) dan distribusi pengetahuan/*knowledge distribution* (KD) sebagai jembatan penghubung antara dua variabel tersebut.

KA mengacu pada proses memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan informasi baru, yang dapat meningkatkan kemampuan individu untuk menghasilkan ide dan pendekatan inovatif. Di sisi lain, KD mengacu pada perilaku berbagi pengetahuan yang diperoleh dengan orang lain di dalam organisasi, memfasilitasi kolaborasi, dan mempromosikan budaya inovasi. Dengan menyelidiki peran mediasi dari variabel-variabel ini, penelitian ini berusaha menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku kerja inovatif para dosen perguruan tinggi di Surabaya, dimana kota Surabaya merupakan kota terbesar kedua setelah ibukota Jakarta di Indonesia dan terdapat 73 perguruan tinggi termasuk institute, politeknik, sekolah tinggi dan akademi.

Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk terlibat dalam pembelajaran dan pengembangan diri yang berkelanjutan (Birasnav et al., 2013). Mereka mendorong stimulasi intelektual dan memberikan kesempatan untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan informasi baru. KA memfasilitasi terciptanya ide-ide dan pendekatan yang inovatif (Chang et al., 2015). Melalui KA, dosen dapat memperluas basis pengetahuannya, sehingga dosen dapat mengajar dengan metode inovatif dan sesuai dengan ekspektasi generasi Z sebagai mahasiswa saat ini. Dosen dapat mengeksplorasi strategi instruksional alternatif, dan mengembangkan solusi kreatif untuk tantangan pendidikan saat ini. Melalui KA, dosen mendapatkan wawasan dan keahlian yang

meningkatkan semangat tim, antusiasme dan optimisme; (3) **Intellectual stimulation**: mengacu kemampuan pemimpin dalam merangsang karyawan untuk memikirkan beberapa cara inovatif pemecahan masalah dalam memberikan perhatian untuk mencapai kebutuhan karyawan dan mengatasi masalah karyawan organisasi; (4) **Individualized consideration**: mengacu peran pemimpin sebagai mentor dalam memberikan perhatian untuk mencapai kebutuhan karyawan dan mengatasi masalah karyawan dan mengharapkan karyawan untuk bertindak sesuai dengan potensinya.

Knowledge Acquisition dan Knowledge Distribution

Knowledge management adalah proses yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuannya melalui proses identifikasi dan analisis pengetahuan (Byukusenge & Munene, 2017). *Knowledge management* mengarahkan pandangan orang tentang pengetahuan, membimbing perilaku mereka dalam berbagi pengetahuan, merancang strategi yang tepat dan pendekatan yang efektif untuk mempromosikan penciptaan pengetahuan, diseminasi dan memanfaatkan untuk memenuhi tujuan organisasi (Tong & Shaikh, 2010). Proses *Knowledge management* terbagi dalam *knowledge acquisition*: proses organisasi untuk mendapatkan pengetahuan yang dibutuhkan organisasi, *knowledge sharing/distribution*: proses sosialisasi pengetahuan dalam organisasi, dan *knowledge utilization/application*: proses pengetahuan dimanfaatkan sebagai pengetahuan baru yang dapat diterima dan diterapkan dalam organisasi (Chen & Huang, 2009; Tjoa et al., 2022).

Knowledge acquisition (KA) adalah proses mendapatkan pengetahuan dari sumber pengetahuan yaitu pakar ilmu, buku dan jurnal, basis data, laporan dan sistem computer lainnya, dengan tujuan pertumbuhan intelektual anggota organisasi (Amin & Khan, 2009). Teknik yang digunakan dalam KA dapat dilakukan melalui wawancara, analisis observasi, analisis protokol, analisis studi kasus, kuesioner, simulasi dan *prototyping* (Amin & Khan, 2009), selain itu juga dapat melalui *e-learning technologies*, *emerging technologies*, dan *artificial intelligence technologies* (Kaba & Ramaiah, 2018). Dalam perguruan tinggi, KA dapat diperoleh dari rekan dosen sejawat, dosen senior, pimpinan fakultas/universitas bahkan dari mahasiswa melalui Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Knowledge distribution (KD) adalah proses atau perilaku membagikan pengetahuan dan mengumpulkan pengetahuan untuk mengembangkan modal pengetahuan masing-masing (Van Den Hooff & Ridder, 2004). KD yang sukses dapat dilihat dari sikap dan perspektif anggota organisasi dalam berbagi pengetahuan dimana dipengaruhi oleh keinginan anggota tersebut untuk membagikan pengetahuannya (Gagné, 2009). Dengan demikian KD mencerminkan tingkat sukarela dan proaktif antar karyawan dalam berkomunikasi atau memberikan modal intelektual pribadi kepada rekan kerjanya, dan KD mencerminkan proses dimana karyawan mengumpulkan keterampilan dan pengetahuan dari rekan kerjanya untuk mempelajari apa yang diketahui oleh rekan kerja tersebut. (Le & Lei, 2017). Oleh karena itu, interaksi aktif antar karyawan adalah hal yang penting dalam KD. KD dalam perguruan tinggi dapat dilakukan dengan 2 pendekatan yaitu: (1) *the closed network sharing model (person-to-person knowledge-sharing)*, dimana pendekatan ini memungkinkan untuk berbagi pengetahuan secara lebih langsung serta hubungan profesional pribadi dan jangka Panjang, dan (2) *the open network sharing model (sharing through an open repository)*, dimana pendekatan ini mengacu pada pembagian pengetahuan di antara anggota grup melalui sistem manajemen pengetahuan, dan melibatkan banyak individu yang berbagi banyak sumber daya pengetahuan dalam sistem (Cheng et al., 2009). Untuk kegiatan penelitian dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi, KD dapat dilakukan dengan: (1) berbagi informasi tentang dokumen yang relevan; (2) berbagi dokumen yang relevan; berbagi informasi tentang isi dokumen yang relevan; dan (3) berbagi informasi tentang cara baru dan efektif untuk menemukan dokumen yang relevan (Ngozi I. Anasi et al., 2014).

Innovative Work Behavior

Innovative Work Behavior (IWB) adalah perilaku individu meliputi pembuatan, pemrosesan, dan penerapan/implementasi ide-ide baru mengenai bagaimana melakukan sesuatu, termasuk produk baru, ide, teknologi, prosedur, atau proses kerja dengan bertujuan untuk meningkatkan keefektifan dan kesuksesan individu, kelompok atau organisasi” (Bos-Nehles et al., 2017). Melalui IWB, karyawan memberikan kontribusi terhadap kinerja dengan menciptakan, memperkenalkan dan menerapkan ide baru dengan sengaja di tempat kerja, kelompok atau organisasi (Onne, 2000). IWB juga merupakan proses untuk mencari solusi baru atas pemecahan masalah yang terjadi dengan tahapan identifikasi masalah, menemukan solusi, dan menerapkan solusi organisasi (Nguyen et al., 2020). Dimensi IWB yaitu: (1) *idea generation* yang meliputi kemauan untuk memperhatikan isu-isu baru dan minat untuk memperbaiki hal-hal di tempat kerja; (2) *idea exploration*, yang meliputi kemampuan menemukan metode dan teknik kerja baru untuk menemukan cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan atau masalah; (3) *idea championing* yang meliputi kemampuan memotivasi anggota lain untuk bersemangat dalam berinovasi, kemampuan meyakinkan orang untuk mendukung ide-ide inovatif; dan (4) *idea implementation* yang diukur dengan kesediaan untuk memperkenalkan ide-ide inovatif secara sistematis dalam praktik kerja, kontribusi terhadap implementasi ide-ide baru dan upaya dalam mengembangkan hal-hal baru (De Jong & Den Hartog, 2010).

Pengembangan Hipotesis

Dengan perkembangan teknologi yang pesat, IWB seseorang menjadi penting, dimana melalui IWB ini seseorang dapat menggunakan cara baru yang lebih efisien dan efektif untuk menyelesaikan tugasnya ataupun mencapai tujuan organisasi. Demikian pula pada Perguruan Tinggi, dosen diharapkan memiliki IWB dalam melakukan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dalam perilaku kerja inovatif dosen harus memperhatikan kemampuan pemrosesan pengetahuan yang meliputi KA dan KD, dengan tujuan untuk meningkatkan profesionalitas dan *up to date* pengetahuannya (Tjoa et al., 2022; Ngozi I. Anasi et al., 2014). Banyak penelitian yang menyatakan peningkatan IWB juga dipengaruhi oleh TL (Afsar et al., 2014; Aydin & Erkilic, 2020; Shaikh & Udin, 2022; Nabi et al., 2022). TL memiliki perilaku karismatik yang meningkatkan komitmen di antara tim dan dapat membuat inovasi tim yang lebih baik (Paulsen et al., 2009). TL akan memahami pentingnya IWB dan mendukung anggota organisasi yaitu dosen untuk meningkatkan KA dan KD dengan memanfaatkan sumber daya kampus, meningkatkan kemampuan inovatif dosen, dan mendorong inovasi dalam kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi (Birasnav et al., 2013). TL yang sukses akan memotivasi dosen untuk giat dalam KA dan membuat dosen lebih sukarela untuk melakukan KD dengan rekan dosen lainnya (Afsar et al., 2019). TL akan menciptakan lingkungan loyalitas dalam kampus yang memudahkan dosen untuk meningkatkan KA dan melakukan KD dengan rasa nyaman dan percaya (E Aydin & Erkilic, 2020). Dalam hal ini, pemimpin transformasional kampus dapat membuka pintu untuk beberapa tindakan konstruktif untuk menggunakan manajemen pengetahuan khususnya KA dan KS dan meningkatkan inovasi dalam kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi (Nouri et al., 2016).

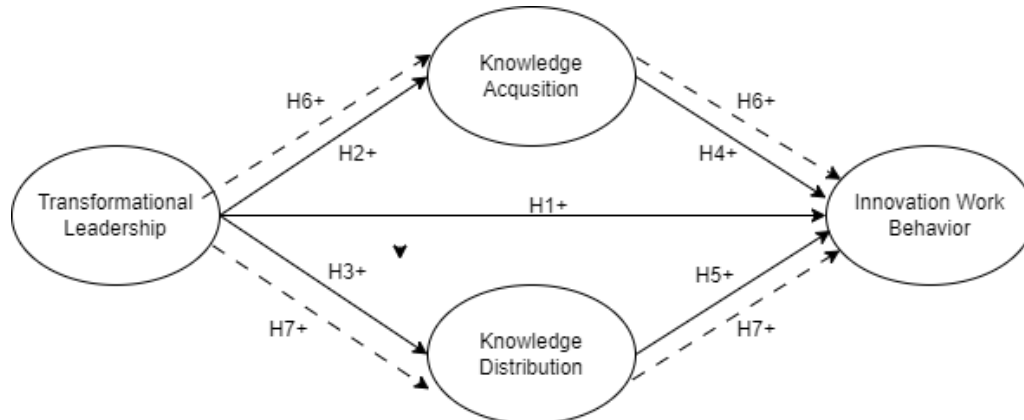
Hipotesis

- H1: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*.
- H2: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Knowledge Acquisition*.
- H3: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Knowledge Distribution*.
- H4: *Knowledge Acquisition* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*.
- H5: *Knowledge Distribution* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*.

H6: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior* dengan mediasi *Knowledge Acquisition*.

H7: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior* dengan mediasi *Knowledge Distribution*.

Metode Grafis Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian eksplanatori, yang secara khusus menjelaskan keterkaitan antara variable dari penelitian terhadap hipotesis yang diujikan. Data yang digunakan adalah data kuantitatif, secara khusus data primer yang berasal dari penyebaran kuesioner kepada dosen tetap di Kota Surabaya. Sampel yang didapatkan untuk penelitian ini berjumlah 93 responden. Data diolah menggunakan *structural equation modeling* (SEM), dengan alat olah smart-PLS.

Populasi dan Sampel

Tabel 1 menunjukan bahwa, mayoritas responden berasal dari universitas keagamaan (74,2%), pendidikan terakhir S2 (68%), lama bekerja >16 tahun (57%), Usia >46 tahun (50,5%), Fakultas Ekonomi dan Bisnis (54,8%), dan jenis kelamin perempuan (53,8%).

Tabel 1. Data Deskriptif

No.	Deskripsi	Total	Presentase
1.	Institusi		
	a. Universitas Negeri	2	2,2
	b. Universitas Swasta Keagamaan	69	74,2
	c. Universitas Swasta Non-Keagamaan	22	23,6
2.	Pendidikan Terakhir		
	a. S1	1	1,1
	b. S2	68	73,1
	c. S3	24	25,8
3.	Lama Bekerja		
	a. 1-5 Tahun	18	19,4
	b. 6-10 Tahun	10	10,8
	c. 11-15 Tahun	12	12,9
	d. >16 Tahun	53	57
4.	Usia		
	a. 20-25 Tahun	1	1,1
	b. 26-30 Tahun	8	8,6

c.	31-35 Tahun	11	11,8
d.	36-40 Tahun	11	11,8
e.	40-45 Tahun	15	16,1
f.	>46 Tahun	47	50,5
5. Fakultas			
a.	Ekonomi dan Bisnis	51	54,8
b.	Vokasi	7	7,5
c.	Farmasi	2	2,2
d.	Ilmu Sosial dan Humaniora	1	1,1
e.	Hukum	1	1,1
f.	Ilmu Komunikasi	4	4,3
g.	Kedokteran	1	1,1
h.	Kewirausahaan	1	1,1
i.	Pendidikan	2	2,2
j.	Psikologi	7	7,5
k.	Teknik	14	15,1
l.	Teknologi Pertanian	2	2,2
6. Jenis Kelamin			
a.	Laki-Laki	43	46,2
b.	Perempuan	50	53,8

Sumber: Data Diolah (2023)

4. Hasil Dan Pembahasan

Uji Model Pengukuran

Convergent Validity

Convergent validity adalah uji untuk mengetahui ketepatan item yang digunakan untuk mengukur objek penelitian. Hair et al dalam Indrawati (2015) menyatakan bahwa item yang memiliki tingkat ketepatan tinggi akan memiliki nilai *loading factor* .0,4 dan nilai *average variance extracted* (AVE) >0,50.

Tabel 2. Uji Validitas Konvergen

Variable Laten	Indikator	Loading Faktor	AVE	Kesimpulan
Transformational Leadership	TL1	0,834	0,632	VALID
	TL2	0,820		VALID
	TL3	0,794		VALID
	TL4	0,802		VALID
	TL5	0,809		VALID
	TL6	0,823		VALID
	TL7	0,754		VALID
	TL8	0,717		VALID
Knowledge Distribution	KD1	0,867	0,663	VALID
	KD2	0,788		VALID
	KD3	0,855		VALID
	KD4	0,882		VALID
	KD5	0,804		VALID
	KD6	0,789		VALID
	KD7	0,701		VALID
Knowledge Acquisition	KA1	0,828	0,713	VALID
	KA2	0,808		VALID
	KA3	0,847		VALID

Innovative Work Behavior	KA4	0,868	0,653	VALID
	KA5	0869		
	IWB1	0,725		VALID
	IWB2	0,871		VALID
	IWB3	0,868		VALID
	IWB4	0,793		VALID
	IWB5	0,854		
	IWB6	0,727		
	IWB7	0,768		
	IWB8	0,816		
	IWB9	0,805		
	IWB10	0,835		

Sumber: Data Diolah (2023)

Discriminant Validity

Uji discriminant validity yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada nilai dari *cross loading* dan *fornell lacker criterion*. Uji ini merupakan uji untuk mengetahui apakah item dari variable penelitian menggambarkan variable laten.

Tabel 3. Uji Cross Loading Factor

	Transformational Leadership	Knowledge Distribution	Knowledge Acquisition	Innovative Work Behavior
TL1	0.834	0.310	0.213	0.350
TL2	0.820	0.169	0.261	0.086
TL3	0.794	0.159	0.177	0.262
TL4	0.802	0.168	0.083	0.215
TL5	0.809	0.299	0.196	0.396
TL6	0.823	0.194	0.031	0.217
TL7	0.754	0.215	0.122	0.263
TL8	0.717	0.367	0.149	0.274
KD1	0.227	0.867	0.435	0.421
KD2	0.297	0.788	0.420	0.307
KD3	0.248	0.855	0.428	0.342
KD4	0.235	0.882	0.445	0.448
KD5	0.214	0.804	0.458	0.363
KD6	0.238	0.789	0.511	0.366
KD7	0.339	0.701	0.444	0.365
KA1	0.069	0.373	0.828	0.279
KA2	0.077	0.337	0.808	0.293
KA3	0.186	0.444	0.847	0.264
KA4	0.175	0.534	0.868	0.225
KA5	0.284	0.589	0.869	0.335
IWB1	0.295	0.383	0.158	0.725
IWB2	0.291	0.273	0.195	0.805
IWB3	0.363	0.351	0.301	0.835
IWB4	0.182	0.380	0.284	0.871
IWB5	0.336	0.314	0.232	0.868
IWB6	0.192	0.336	0.203	0.793
IWB7	0.272	0.430	0.397	0.854
IWB8	0.283	0.451	0.345	0.727
IWB9	0.308	0.378	0.304	0.768
IWB10	0.263	0.381	0.220	0.816

Berdasarkan Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa setiap item memiliki korelasi yang tinggi terhadap variable laten.

Tabel 4. Uji *Fornell Larcker Criterion*

	IWB	KD	KA	IWB
IWB	0,808			
KA	0,336	0,844		
KD	0,462	0,552	0,814	
TL	0,349	0,202	0,317	0,795

Sumber: Data Diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 4, dapat diketahui bahwa nilai akar dari setiap variable penelitian lebih tinggi dibandingkan nilai dari korelasinya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang baik.

Uji Reliabilitas

Indrawati et al (2017), menyatakan bahwa uji reliabilitas dapat dilakukan dengan melihat nilai dari *cronbach's alpha*, *composite reliability* dan *rho_A*, dengan nilai yang disarankan untuk masing-masing $> 0,7$.

Table 5. Uji Reliabilitas

Variable	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability
TL	0,918	0,938	0,932
KD	0,914	0,916	0,932
KA	0,900	0,925	0,925
IWB	0,940	0,943	0,949

Sumber: Data Diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 5, dapat disimpulkan bahwa setiap variable yang digunakan dalam penelitian ini reliable, karena memiliki nilai $>0,7$.

Uji Model Struktural

Indrawati et al (2017), menyatakan bahwa uji *structural model* dalam penelitian dapat dilakukan dengan melakukan uji *path coefficient* dan *T-Statistics*, uji *R Square*, uji *prediction relevance*, dan uji *F² Effect Size*.

Table 6. Uji Path Coefficients

	Path	T-Statistic	P-Value
TL → KA	0,202	1,702	0,089
TL → KD	0,317	3,516	0,000
TL → IWB	0,222	2,380	0,017
KA → IWB	0,107	0,720	0,472
KD → IWB	0,333	2,291	0,022

Sumber: Data Diolah (2023).

Tabel 7. Uji *Specific Indirect Effects*

	Path	T-Statistic	P-Value
TL → KA → IWB	0,022	0,479	0,632
TL → KD → IWB	0,105	1,656	0,098

Sumber: Data Diolah (2023).

Tabel 8. Uji *Total Indirect Effects*

Path	T-Statistic	P-Value
------	-------------	---------

TL → IWB	0,127	1,929	0,054
-----------------	-------	-------	-------

Sumber: Data Diolah (2023).

Table 9. Uji R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
IWB	0,267	0,243
KA	0,041	0,030
KD	0,101	0,091

Sumber: Data Diolah (2023).

Table 10. Uji F² Effect Size

Path Diagram	Nilai Effect Size	Kesimpulan
TL → KA	0,042	Berpengaruh besar
TL → KD	0,112	Berpengaruh besar
TL → IWB	0,060	Berpengaruh besar
KA → IWB	0,011	Berpengaruh kecil
KD → IWB	0,098	Berpengaruh besar

Sumber: Data Diolah (2023).

Uji F² *effect size* dilakukan untuk mengetahui apakah pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen memiliki nilai yang substantif. Nilai *effect size* 0,02-0,14 tergolong kategori kecil, 0,15-0,34 tergolong kategori menengah, dan >0,35 tergolong kategori besar. Oleh karena itu, berdasarkan Tabel 9, dapat dikatakan bahwa Transformational Leadership memiliki pengaruh paling besar terhadap Knowledge Distribution. Knowledge Acquisition memiliki pengaruh paling kecil terhadap Innovative Work Behavior.

Uji Hipotesis

Tabel 11. Uji Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Analisis	Keterangan
H1	TL → IWB	<i>T-Statistic</i> = 2,380 <i>P-Value</i> = 0,017	Diterima***
H2	TL → KA	<i>T-Statistic</i> = 1,702 <i>P-Value</i> = 0,089	Diterima*
H3	TL → KD	<i>T-Statistic</i> = 3,516 <i>P-Value</i> = 0,000	Diterima***
H4	KA → IWB	<i>T-Statistic</i> = 0,720 <i>P-Value</i> = 0,472	Ditolak
H5	KD → IWB	<i>T-Statistic</i> = 2,291 <i>P-Value</i> = 0,022	Diterima***
H6	TL → KA → IWB	<i>T-Statistic</i> = 0,479 <i>P-Value</i> = 0,632	Ditolak
H7	TL → KD → IWB	<i>T-Statistic</i> = 1,656 <i>P-Value</i> = 0,098	Diterima*

Catatan: tingkat signifikansi = 10%; tinggi = ***; sedang = **; kecil = *

Sumber: Data Diolah (2023).

Analisa dan Pembahasan

Hasil analisis data mengungkapkan bahwa, sejalan dengan temuan berbagai penelitian terdahulu, penelitian ini juga mendukung sebagian besar hipotesis yang diajukan. Namun,

terdapat dua hipotesis yang tidak diterima, yaitu hubungan antara KA terhadap IWB tidak signifikan, dan KA tidak memediasi hubungan antara TL dan IWB.

Penemuan ini dapat dijelaskan dengan beberapa faktor yang mungkin mempengaruhi hasil tersebut. Pertama adalah terkait konteks penelitian. Konteks dalam penelitian ini, yaitu lingkungan pendidikan tinggi di Surabaya, mungkin memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Faktor-faktor unik yang ada dalam lingkungan pendidikan tinggi Surabaya dapat mempengaruhi hubungan antara KA, TL dan IWB. Sebagai contoh, terdapat perbedaan dalam budaya organisasi, atau ekspektasi khas yang diterapkan pada dosen di berbagai pendidikan tinggi di Surabaya. Perbedaan-perbedaan ini dapat mempengaruhi hasil penelitian dan menjelaskan mengapa hubungan yang diharapkan tidak tercapai.

Kedua, penelitian ini mungkin belum mempertimbangkan sepenuhnya semua faktor yang berkontribusi terhadap IWB. Ada kemungkinan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang belum diidentifikasi atau dimasukkan dalam model penelitian yang mempengaruhi hubungan antara KA, TL dan IWB. Misalnya, faktor-faktor seperti budaya organisasi, motivasi individu, atau faktor eksternal mungkin memiliki peran yang signifikan dalam membentuk IWB, tetapi belum ditangkap dalam penelitian ini.

Ketiga, metode dan instrumen yang digunakan dalam pengukuran variabel penelitian dapat mempengaruhi hasil penelitian. Jika ukuran atau metode pengukuran KA tidak sensitif atau tidak tepat dalam menggambarkan konstruk yang diukur, maka hubungannya dengan IWB mungkin tidak terlihat dengan jelas. Selain itu, pengukuran ~~dan~~ KA yang hanya mengandalkan persepsi subjektif dari responden dapat memperkenalkan bias dan ketidakakuratan dalam hasil.

Keempat, meskipun KA tidak memediasi hubungan antara TL dan IWB dalam penelitian ini, ada kemungkinan adanya variabel mediator lain yang mempengaruhi hubungan tersebut. Misalnya, faktor-faktor seperti motivasi intrinsik, keterlibatan karyawan, atau dukungan sosial mungkin memediasi hubungan antara TL dan IWB dalam konteks pendidikan tinggi Surabaya. Penelitian masa depan dapat melibatkan variabel mediasi tambahan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap tentang mekanisme yang terlibat dalam hubungan ini.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung atau *direct effect* yang positif dan signifikan antara TL dan IWB. Hal ini mengindikasikan bahwa TL secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan IWB tanpa melalui mekanisme mediasi dari variabel lain.

Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa variabel KD TL dan IWB secara parsial. Ini berarti bahwa meskipun ada pengaruh langsung yang signifikan dari TL terhadap IWB, ada juga pengaruh yang dimediasi melalui variabel KD. Dalam hal ini, TL universitas telah menciptakan rasa percaya yang tinggi dan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mendorong dan memfasilitasi KD di antara para dosen pendidikan tinggi, yang kemudian meningkatkan IWB.

Mediasi parsial ini menunjukkan bahwa terdapat mekanisme tambahan selain KD yang mungkin mempengaruhi hubungan antara TL dan IWB. Faktor-faktor lain seperti motivasi intrinsik, dukungan organisasi, atau kemampuan sumber daya mungkin juga berperan dalam membentuk hubungan tersebut. Penelitian lebih lanjut dapat mengidentifikasi variabel-variabel tersebut untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang mekanisme yang terlibat.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara keseluruhan atau *total effect*, jika digabungkan menjadi satu, variabel KA dan KD memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh TL terhadap IWB. Temuan ini menunjukkan bahwa kedua variabel ini mungkin termasuk dalam konsep yang lebih besar, yaitu *knowledge management*.

Knowledge management adalah pendekatan strategis yang bertujuan untuk mengelola pengetahuan secara efektif dalam organisasi. Hal ini melibatkan proses pengumpulan, penerapan, dan penyebaran pengetahuan untuk meningkatkan kinerja dan inovasi organisasi. Penggabungan KA dan KD menjadi satu variabel atau konsep yang lebih besar, yaitu *knowledge management*, memiliki beberapa implikasi penting. Pertama, hal ini menunjukkan bahwa pendekatan yang holistik terhadap manajemen pengetahuan sangat relevan dalam meningkatkan inovasi di kalangan dosen pendidikan tinggi. Kedua, penelitian ini menunjukkan pentingnya tidak hanya mendapatkan pengetahuan baru (KA), tetapi juga mendistribusikannya secara efektif (KD) dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi.

Dengan menggabungkan KA dan KD menjadi konsep *knowledge management*, penelitian ini memberikan pandangan yang lebih lengkap tentang peran dalam mengelola pengetahuan dan memfasilitasi inovasi. Dengan demikian, temuan ini memberikan landasan bagi para praktisi dan pemimpin pendidikan tinggi untuk mengembangkan strategi dan kebijakan yang mendukung praktik *knowledge management* yang efektif, dengan harapan dapat meningkatkan IWB dan kemampuan inovasi di kalangan dosen pendidikan tinggi.

5. Penutup kesimpulan

Penelitian ini memiliki kesimpulan, yaitu: 1) *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*; 2) *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *knowledge acquisition*; 3) *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *knowledge distribution*; 4) *knowledge acquisition* tidak berpengaruh terhadap *innovative work behavior*; 5) *knowledge distribution* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*; 6) *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap *innovative work behavior* melalui *knowledge acquisition*; 7) *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap *innovative work behavior* melalui *knowledge distribution*.

Saran dari penelitian ini, pada umumnya para dosen telah memiliki kemampuan atau pengetahuan yang baik. Namun, upaya untuk mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh dosen tidak mudah. Maka, pemimpin perlu memberikan kesempatan bagi para dosen untuk membarui, dan meningkatkan pengetahuan melalui lokakarya, seminar, dan pelatihan.

Daftar Pustaka

- Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Amin, H. U., & Khan, A. R. (2009). Acquiring Knowledge for Evaluation of Teachers Performance in Higher Education-using a Questionnaire. *Journal of Computer Science*, 2(1).
- Ardalepa, N., Hairina, Y., & Komalasari, S. (2022). Persepsi terhadap Beban Kerja pada Dosen dengan Tugas Tambahan Perception of Workload on Lecturers with Additional Tasks. *Jurnal Al Husna* 63-74, 3(1), 63–74. <https://doi.org/10.18592/jah.v3i1.4932>
- Asbary, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2019). Effect of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability. *Dinamika Pendidikan*, 14(2), 227–243. <https://doi.org/10.15294/dp.v14i2.22732>
- Aydin, E., & Erkilic, E. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: The mediating role of knowledge sharing. *Tourism and Recreation*, 2(3), 106–117.

- Aydin, Ekrem, & Erkilic, E. (2020). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Tourism and Recreation*, 2(2), 106–117. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18–40. <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Birasnav, M., Albufalasa, M., & Bader, Y. (2013). The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *Tékhne*, 11(2), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2013.08.001>
- Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2017). Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations: the case of supervisors in the Netherlands fire services. *International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 379–398. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244894>
- Byukusege, E., & Munene, J. C. (2017). Knowledge management and business performance: Does innovation matter? *Cogent Business and Management*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1368434>
- Chang, J., Bai, X., & Li, J. J. (2015). The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability. *Industrial Marketing Management*, 50, 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.014>
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Cheng, M., Ho, J. S., & Lau, P. M. (2009). Knowledge sharing in academic institutions: a study of multimedia university malaysia. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(3), 313–324.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Ferdinan, B. A., & Lindawati, T. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational culture on Lecturer Performance through Innovative Work Behavior at Chatolic Universities in Surabaya. *International Journal of Applied Business and International Mabagement (IJABIM)*, 06(02), 113–123. <https://doi.org/10.37500/ijessr.2021.4319>
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571–589. <https://doi.org/10.1002/hrm.20298>
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2–3), 235–261. [https://doi.org/10.1016/s0963-8687\(00\)00046-9](https://doi.org/10.1016/s0963-8687(00)00046-9)
- Kaba, A., & Ramaiah, C. K. (2018). Investigating knowledge acquisition among faculty members. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13(January), 1–20. <https://doi.org/10.28945/3940>
- Le, P. B., & Lei, H. (2017). How transformational leadership supports knowledge sharing: Evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*, 11(3), 479–497. <https://doi.org/10.1108/CMS-02-2017-0039>
- Mohammadi, A., & Boroumand, Z. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing. *International Journal of Information Science and Management*, 14(2), 83–96. <https://doi.org/10.1108/jwl-09-2015-0066>
- Nabi, M. N., Zhiqiang, L., & Akter, M. (2022a). Transformational leadership and radical innovation for sustainability: mediating role of knowledge management capability and moderating role of competitive intensity. *Innovation and Management Review*, June. <https://doi.org/10.1108/INMR-05-2021-0075>
- Nabi, M. N., Zhiqiang, L., & Akter, M. (2022b). Transformational leadership and radical innovation for sustainability: mediating role of knowledge management capability and moderating role of competitive intensity. *Innovation and Management Review*. <https://doi.org/10.1108/INMR-05-2021-0075>

- Ngozi I. Anasi, S., J. Akpan, I., & Adedokun, T. (2014). Information and communication technologies and knowledge sharing among academic librarians in south-west Nigeria. *Library Review*, 63(4/5), 352–369. <https://doi.org/10.1108/lr-10-2013-0124>
- Nguyen, T. P. L., Tran, N. M., Doan, X. H., & Van Nguyen, H. (2020). The impact of knowledge sharing on innovative work behavior of Vietnam telecommunications enterprises employees. *Management Science Letters*, 10(1), 53–62. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.016>
- Nouri, B. A., Mousavi, M. M., & Soltani, M. (2016). Effect of Transformational Leadership and Knowledge Management Processes on Organizational Innovation in Ardabil University of Medical Sciences. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 3(11), 672–698. <https://ezproxy.kpu.ca:2443/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=120395250&site=ehost-live&scope=site>
- Novitasari, D., Supriatna, H., Asbari, M., Nugroho, Y. A., & Nadeak, M. (2021). Exploring the Impact of Trust in Leader and Knowledge Sharing on Employee Innovation. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(03), 47–62. <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/30>
- Onne, J. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287–302.
- Park, S., & Kim, E. J. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1408–1423. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0467>
- Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J., & Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 511–523. <https://doi.org/10.1108/09534810910983479>
- Rasheed, M. A., & Shahzad, K. (2021). *Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs*. 18(1), 69–89. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2020-0007>
- Rizki, M., Parashakti, R. D., & Saragih, L. (2019). The effect of transformational leadership and organizational culture towards employees' innovative behaviour and performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 227–239. <https://doi.org/10.35808/ijeba/208>
- Shaikh, M., & Udin. (2022). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Testing the Mediation Role of Knowledge Sharing and Work Passion. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(1), 146–160. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/34446>
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128(November 2018), 788–798. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>
- 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>
- Tjoa, Y., Hamsal, M., Furinto, A., & Kartono, R. (2022). *Knowledge-Processing Capabilities on Innovative Work Behavior : The Role Mediating of Employee Creativity*. 1458–1470.
- Tong, J., & Shaikh, S. A. (2010). ICT driven knowledge management in developing countries: A case study in a chinese organisation. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 327, 60–71. https://doi.org/10.1007/978-3-642-15476-8_7
- Van Den Hooff, B., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>