



Pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif Melalui Pemberdayaan Psikologis dan Berbagi Pengetahuan

Ocha Komala Dewi^{1*}, Akmal², Listiana Sri Mulatsih³

¹⁻³Program Studi Magister Sains Manajemen, Universitas Bung Hatta, Indonesia

Email: ochakomala98@gmail.com¹, drakmal210@gmail.com², listiana@bunghatta.ac.id³

*Penulis Korespondensi: ochakomala98@gmail.com

Abstract. *This study aims to examine how empowering leadership and transformational leadership influence employees' innovative work behavior, with psychological empowerment and knowledge sharing as mediating variables. The research was conducted on all employees of the Bawaslu of West Sumatra Province. A census method was employed, involving a total of 236 respondents. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed with Smart-PLS version 3.2.9. The findings reveal that both empowering leadership and transformational leadership have a positive and significant effect on psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative work behavior. Furthermore, psychological empowerment was found to play a crucial role in enhancing innovative work behavior, whereas knowledge sharing did not show a significant influence. Mediation tests indicate that psychological empowerment effectively mediates the relationship between both empowering leadership and transformational leadership with innovative work behavior. In contrast, knowledge sharing was not found to mediate these relationships. These findings provide practical implications for public organizations, especially Bawaslu, in designing leadership strategies that promote an innovative work culture within the workplace.*

Keywords: *empowering leadership; innovative work behavior; knowledge sharing; psychological empowerment; transformational leadership.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) dan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) memengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan, dengan pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada seluruh pegawai Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi Sumatera Barat. Metode yang digunakan adalah metode sensus dengan melibatkan sebanyak 236 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan Smart-PLS versi 3.2.9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis, berbagi pengetahuan, serta perilaku kerja inovatif pegawai. Selain itu, pemberdayaan psikologis terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif, sedangkan berbagi pengetahuan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis secara efektif memediasi hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan dan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif. Sebaliknya, berbagi pengetahuan tidak terbukti memediasi hubungan tersebut. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi publik, khususnya Bawaslu, dalam merancang strategi kepemimpinan yang mampu mendorong terciptanya budaya kerja yang inovatif di lingkungan organisasi.

Kata kunci: berbagi pengetahuan; kepemimpinan yang memberdayakan; kepemimpinan transformasional; pemberdayaan psikologis; perilaku kerja inovatif.

1. LATAR BELAKANG

Menurut Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017, Pemilu merupakan sarana kedaulatan rakyat yang diselenggarakan secara langsung, umum, bebas, rahasia, jujur, dan adil untuk memilih anggota DPR, DPD, Presiden dan Wakil Presiden, serta DPRD. Dalam pelaksanaannya, Badan Pengawas Pemilu (Bawaslu) memiliki peran strategis dalam mengawasi seluruh tahapan Pemilu, melakukan pencegahan dan penindakan pelanggaran, serta

menyelesaikan sengketa proses Pemilu sesuai amanat UU Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum. Keberadaan Bawaslu menjadi sangat penting untuk menjamin terselenggaranya demokrasi yang berkualitas dan berintegritas.

Seiring meningkatnya kompleksitas penyelenggaraan Pemilu, Bawaslu dituntut memiliki sistem pengawasan yang adaptif dan inovatif agar mampu merespons perubahan serta dinamika pengawasan yang semakin berkembang (Saputri & Susanti, 2025). Organisasi sektor publik tidak lagi hanya menjalankan fungsi administratif konvensional, tetapi juga dituntut mampu menciptakan inovasi untuk meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas pelayanan publik (Perdani, 2024). Dalam konteks tersebut, perilaku kerja inovatif menjadi kebutuhan penting bagi Bawaslu untuk menghadapi tantangan penyelenggaraan Pemilu, mulai dari meningkatnya kompleksitas pelanggaran, perkembangan teknologi informasi, hingga tuntutan transparansi dan kualitas demokrasi.

Perilaku kerja inovatif dalam sektor publik mencakup kemampuan individu untuk menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam pekerjaan guna meningkatkan efektivitas organisasi (Lukitasari & Etikariena, 2024). Melalui perilaku kerja inovatif, organisasi publik dapat menjadi lebih adaptif terhadap perubahan dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks (Efendi & Frinaldi, 2024). Oleh karena itu, penguatan perilaku kerja inovatif menjadi aspek strategis bagi organisasi publik dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih responsif dan progresif (Lukitasari & Etikariena, 2024).

Namun demikian, kondisi empiris di Bawaslu Provinsi Sumatera Barat menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif pegawai masih belum optimal. Berdasarkan hasil Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Tahun 2024, indikator adaptif memiliki proporsi tertinggi pada kategori “Di Bawah Ekspektasi”, yaitu sebanyak 8 dari 30 pegawai. Kondisi ini menunjukkan masih adanya keterbatasan kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan dan mengimplementasikan ide-ide inovatif dalam pekerjaan. Padahal, menurut Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022, indikator adaptif mencerminkan kemampuan pegawai untuk terbuka terhadap perubahan, menyesuaikan diri dengan situasi baru, serta menerapkan inovasi dalam pelaksanaan tugas. Rendahnya capaian pada aspek ini mengindikasikan belum berkembangnya perilaku kerja inovatif secara optimal di lingkungan Bawaslu.

Hasil kuesioner perilaku kerja inovatif terhadap 30 pegawai Bawaslu Provinsi Sumatera Barat juga menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,26 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 65,11%, yang berada pada kategori “cukup”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai telah mulai terlibat dalam aktivitas inovatif seperti mengembangkan ide baru, mencari solusi terhadap masalah kerja, dan mendukung inovasi dalam organisasi, namun keterlibatan

tersebut masih terbatas baik dari segi frekuensi maupun kedalamannya. Kondisi ini menunjukkan adanya hambatan internal maupun eksternal, seperti kurangnya dukungan struktural, budaya organisasi yang masih konvensional, serta gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya mendorong inovasi.

Perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kepemimpinan (Ghassani & Indriati, 2024). Kepemimpinan memiliki pengaruh besar karena pemimpin berperan dalam membentuk lingkungan kerja, mengelola sumber daya, serta mendorong bawahan untuk berpartisipasi aktif dalam inovasi. Dalam konteks organisasi publik, gaya kepemimpinan yang mendukung inovasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pegawai berpikir kreatif dan berkontribusi terhadap perbaikan organisasi (Purwanto et al., 2020).

Kepemimpinan pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional merupakan dua gaya kepemimpinan yang dinilai relevan dalam mendorong perilaku kerja inovatif. Kepemimpinan pemberdayaan menekankan pemberian kepercayaan, otonomi, dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan sehingga pegawai memiliki kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan kreativitas dalam bekerja (Arshad et al., 2022). Sementara itu, kepemimpinan transformasional berfokus pada kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, visi, motivasi, dan stimulasi intelektual kepada pegawai agar mampu berpikir inovatif dan berorientasi pada perubahan (Knezović & Drkić, 2020). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kedua gaya kepemimpinan tersebut berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif pegawai (Stanescu et al., 2021; Purwanto et al., 2020).

Selain kepemimpinan, perilaku kerja inovatif juga dipengaruhi oleh faktor psikologis dan sosial dalam organisasi. Pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya sehingga mendorong munculnya kreativitas dan inovasi (Abukhait et al., 2019). Di sisi lain, berbagi pengetahuan menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi karena memungkinkan pegawai saling bertukar pengalaman, informasi, dan ide untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan berkembang (Nguyen et al., 2019).

Bawaslu Provinsi Sumatera Barat sebagai lembaga pengawas Pemilu menghadapi tantangan pengawasan yang semakin kompleks dan dinamis, sehingga membutuhkan sumber daya manusia yang inovatif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi perilaku kerja inovatif pegawai, baik secara langsung maupun melalui pemberdayaan psikologis dan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian perilaku kerja inovatif pada sektor publik sekaligus menjadi masukan praktis bagi pengembangan kapasitas kelembagaan Bawaslu Provinsi Sumatera Barat.

2.KAJIAN TEORITIS

Social Exchange Theory

Social exchange theory pertama kali dikemukakan oleh George Homans pada tahun 1958. Teori ini menjelaskan bahwa tingkah laku sosial tanpa disadari berdasarkan pertimbangan apa yang akan didapat (adanya pertukaran). Seseorang yang melakukan pertukaran akan merasa apa yang dia berikan merupakan biaya yang akan ditukar dengan imbalan (Homans, 1958). Pertukaran sosial berdampak pada kepercayaan. Perusahaan yang memberikan imbalan yang sesuai dengan apa yang diberikan karyawan seperti waktu, pengetahuan, dan tenaga, akan menimbulkan kepercayaan bahwa ketika mereka memberikan lebih kepada perusahaan, maka perusahaan akan memberikan lebih (Zhou, 2022).

Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif merupakan kemampuan karyawan untuk menciptakan ide-ide baru, mempromosikan ide-ide tersebut agar dapat diwujudkan dalam organisasi, serta memungkinkan terjadinya implementasi atau pelaksanaan ide-ide tersebut (Javed *et al.*, 2021). Perilaku kerja inovatif sebagai bentuk kreativitas terencana yang bermanfaat bagi kinerja pekerjaan, tim, atau organisasi (De Jong & Den Hartog, 2010).

Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis adalah proses di mana individu mendapatkan kendali atas pekerjaan mereka, memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan pekerjaan, merasa mampu untuk menyelesaikan tugas, dan merasa memiliki dampak pada hasil kerja mereka. Pemberdayaan ini mencakup aspek seperti makna, kompetensi, otonomi, dan dampak dalam konteks organisasi. Pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai proses kognitif yang meningkatkan rasa percaya diri individu dalam menjalankan peran mereka. Hal ini melibatkan penguatan rasa otonomi, meningkatkan keterlibatan, dan memungkinkan individu untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka (Alabbasi *et al.*, 2022).

Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan merupakan sarana bernilai dalam memperluas basis pengetahuan karyawan serta memperkuat kapabilitas inovatif (Perdana & Sensuse, 2021). Melalui proses ini, pengetahuan individual tidak berhenti pada pemilikinya, tetapi dapat dialirkan kepada anggota organisasi lain sehingga bertransformasi menjadi pengetahuan kolektif organisasi

(Mayastinasari & Suseno, 2023). Berbagi pengetahuan berfungsi sebagai mekanisme penting untuk memfasilitasi pertukaran informasi dan pengalaman di antara anggota organisasi (Al Qudah *et al.*, 2023).

Kepemimpinan Pemberdayaan

Cheong *et al.* (2019) mendefinisikan kepemimpinan pemberdayaan sebagai gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memberikan tanggung jawab dan kekuasaan kepada karyawannya, serta membantu meningkatkan motivasi mereka dalam menjalankan tugasnya. Seorang pemimpin yang memberdayakan memberikan otonomi dan kebebasan yang cukup kepada karyawan untuk mengambil keputusan secara mandiri (Jada *et al.*, 2019). Pendekatan ini digambarkan sebagai metode di mana para pemimpin menjalankan dan mendelegasikan wewenang kepada bawahan mereka (Dahleez *et al.*, 2022). Menurut (Lee *et al.*, 2019), pemimpin yang memberdayakan memiliki berbagai sifat utama, termasuk kecenderungan pengambilan keputusan partisipatif, kepedulian yang cukup besar terhadap kesejahteraan bawahan, kesediaan untuk berbagi informasi dengan karyawan, dan kemampuan untuk menjadi panutan.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikemukakan oleh Bernard M. Bass, merupakan suatu proses kepemimpinan di mana pemimpin berupaya untuk meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja pengikutnya melalui pengaruh yang bersifat inspiratif dan transformatif. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi dan nilai-nilai bersama (Bass & Avolio, 1994). Gaya kepemimpinan ini memberi karyawan rasa percaya diri untuk mengeksplorasi ide baru, berinisiatif, dan merasa memiliki kendali atas pekerjaan mereka, yang pada akhirnya mendorong perilaku kerja inovatif (Stanescu *et al.*, 2021). Ketika pemimpin membangun hubungan yang erat dengan bawahan melalui perhatian individual, kebutuhan pribadi bawahan dapat terpenuhi (Bass & Avolio, 1994).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan objek penelitian pada Bawaslu Provinsi Sumatera Barat. Penelitian dilakukan pada pegawai Bawaslu Provinsi Sumatera Barat yang terdiri atas PNS, PPPK, dan pegawai non-ASN dengan jumlah populasi sebanyak 280 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampel jenuh (saturated sampling)* sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran

kuesioner berbasis skala Likert 1–5 menggunakan *Google Form*. Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan pemberdayaan, kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, berbagi pengetahuan, dan perilaku kerja inovatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada seluruh responden. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi uji *measurement model assessment* melalui pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity*, analisis statistik deskriptif menggunakan Tingkat Capaian Responden (TCR), serta pengujian *R Square*, *Q Square*, dan analisis mediasi untuk mengetahui hubungan antarvariabel penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Measurement Model Assessment

Convergent Validity

Tabel 1. Hasil *Outer Loadings*.

	Kepemimpinan Transformasional	Berbagi Pengetahuan	Kepemimpinan Pemberdayaan	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif
PKI1					0.847
PKI2					0.843
PKI3					0.827
PKI4					0.812
PKI5					0.817
PKI6					0.830
PKI7					0.815
PKI8					0.827
PKI9					0.835
PP1				0.829	
PP2				0.826	
PP3				0.809	
PP4				0.767	
PP5				0.739	
PP6				0.755	
PP7				0.723	
PP9				0.760	
BP2		0.897			
BP3		0.938			
BP4		0.901			
KP1			0.792		
KP10			0.771		
KP11			0.807		
KP2			0.777		
KP3			0.784		
KP4			0.762		
KP5			0.792		
KP6			0.796		
KP7			0.780		
KP8			0.811		
KP9			0.741		

	Kepemimpinan Transformasional	Berbagi Pengetahuan	Kepemimpinan Pemberdayaan	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif
KT1	0.772				
KT10	0.812				
KT11	0.786				
KT14	0.791				
KT15	0.792				
KT2	0.780				
KT3	0.815				
KT4	0.799				
KT5	0.780				
KT6	0.765				
KT7	0.797				
KT8	0.795				
KT9	0.786				

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa semua item pernyataan digunakan untuk mengukur variabel perilaku kerja inovatif, pemberdayaan psikologis, berbagi pengetahuan, kepemimpinan pemberdayaan, dan kepemimpinan transformasional sudah valid karena seluruh item pernyataan yang digunakan memiliki *outer loadings* diatas 0.7. Setelah dilakukan analisis *outer loadings*, selanjutnya dapat dilihat hasil analisis *cronbach's alpha*, *composite reliability*, dan *average extracted variance* (AVE) sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan *AVE*.

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan Transformasional	0.950	0.956	0.624
Berbagi Pengetahuan	0.899	0.937	0.832
Kepemimpinan Pemberdayaan	0.937	0.946	0.614
Pemberdayaan Psikologis	0.906	0.924	0.604
Perilaku Kerja Inovatif	0.943	0.952	0.686

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa semua variabel memiliki *cronbach's alpha* > 0,7, *composite reliability* > 0,7 dan *AVE* > 0,5 atau telah memenuhi ketentuan yang ditetapkan (Hair et al., 2019).

Discriminant Validity

Fornell – Larcker criterion

Tabel 3. Hasil *Discriminant Validity* dengan Metode *Fornell-Lacker Criterion*.

	Kepemimpinan Transformasional	Berbagi Pengetahuan	Kepemimpinan Pemberdayaan	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif
Kepemimpinan Transformasional	0.790				
Berbagi Pengetahuan	0.306	0.912			
Kepemimpinan Pemberdayaan	-0.115	0.359	0.783		

Pemberda yaan Psikologis Perilaku Kerja Inovatif	0.498	0.484	0.496	0.777	
	0.548	0.433	0.536	0.722	0.828

Berdasarkan Tabel 3, terlihat bahwa setiap variabel memiliki nilai korelasi tertinggi dengan dirinya sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya. Kepemimpinan transformasional memiliki korelasi sebesar 0,790 dengan dirinya sendiri, lebih tinggi dibandingkan hubungannya dengan berbagi pengetahuan (0,306), kepemimpinan pemberdayaan (-0,115), pemberdayaan psikologis (0,498), maupun perilaku kerja inovatif (0,548). Hal yang sama juga terjadi pada berbagi pengetahuan, yang menunjukkan korelasi paling tinggi dengan dirinya sendiri sebesar 0,912, sedangkan korelasinya dengan variabel lain berada di bawah nilai tersebut, yaitu dengan kepemimpinan transformasional (0,306), kepemimpinan pemberdayaan (0,359), pemberdayaan psikologis (0,484), dan perilaku kerja inovatif (0,433).

Selanjutnya, pada variabel kepemimpinan pemberdayaan, nilai korelasi tertinggi juga terlihat saat dibandingkan dengan dirinya sendiri, yaitu 0,783. angka ini lebih besar dibandingkan korelasinya dengan kepemimpinan transformasional (-0,115), berbagi pengetahuan (0,359), pemberdayaan psikologis (0,496), dan perilaku kerja inovatif (0,536). Begitu pula pada pemberdayaan psikologis, yang memiliki korelasi terbesar dengan dirinya sendiri, yaitu 0,777, sementara korelasinya dengan variabel lainnya cenderung lebih rendah, seperti dengan kepemimpinan transformasional (0,498), berbagi pengetahuan (0,484), kepemimpinan pemberdayaan (0,496), dan perilaku kerja inovatif (0,722).

Pada variabel perilaku kerja inovatif menunjukkan korelasi tertinggi dengan dirinya sendiri sebesar 0,828. nilai ini lebih besar dibandingkan korelasinya dengan kepemimpinan transformasional (0,548), berbagi pengetahuan (0,433), kepemimpinan pemberdayaan (0,536), dan pemberdayaan psikologis (0,722). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria *discriminant validity* berdasarkan uji *Fornell-Lacker Criterion* karena nilai korelasi dengan variabel itu sendiri lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya.

Cross Loadings

Tabel 4. Hasil *Discriminant Validity* dengan Metode *Cross Loading*.

	Kepemimpinan Transformasional	Berbagi Pengetahuan	Kepemimpinan Pemberdayaan	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif
PP1	0.418	0.407	0.449	0.829	0.624
PP2	0.432	0.385	0.390	0.826	0.599
PP3	0.409	0.358	0.352	0.809	0.545
PP4	0.412	0.358	0.286	0.767	0.546
PP5	0.329	0.356	0.362	0.739	0.505

	Kepemimpinan Transformasional	Berbagi Pengetahuan	Kepemimpinan Pemberdayaan	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif
PP6	0.323	0.372	0.404	0.755	0.494
PP7	0.350	0.385	0.409	0.723	0.562
PP9	0.410	0.384	0.417	0.760	0.596
BP2	0.228	0.897	0.338	0.424	0.371
BP3	0.317	0.938	0.340	0.463	0.428
BP4	0.287	0.901	0.306	0.437	0.382
KP1	0.002	0.383	0.792	0.456	0.495
KP10	-0.120	0.198	0.771	0.370	0.365
KP11	-0.061	0.355	0.807	0.452	0.466
KP2	-0.118	0.229	0.777	0.376	0.411
KP3	-0.106	0.313	0.784	0.367	0.400
KP4	-0.092	0.279	0.762	0.342	0.421
KP5	-0.104	0.259	0.792	0.341	0.352
KP6	-0.109	0.236	0.796	0.399	0.435
KP7	-0.089	0.246	0.780	0.353	0.409
KP8	-0.097	0.325	0.811	0.401	0.423
KP9	-0.129	0.216	0.741	0.383	0.403
KT1	0.772	0.192	-0.071	0.394	0.445
KT10	0.812	0.214	-0.122	0.389	0.405
KT11	0.786	0.332	-0.018	0.399	0.478
KT14	0.791	0.231	-0.076	0.385	0.449
KT15	0.792	0.205	-0.073	0.423	0.433
KT2	0.780	0.247	-0.080	0.384	0.411
KT3	0.815	0.227	-0.137	0.389	0.449
KT4	0.799	0.191	-0.141	0.348	0.392
KT5	0.780	0.233	-0.108	0.427	0.440
KT6	0.765	0.271	-0.148	0.398	0.385
KT7	0.797	0.285	-0.082	0.416	0.420
KT8	0.795	0.279	-0.027	0.402	0.489
KT9	0.786	0.208	-0.121	0.350	0.418
PKI1	0.466	0.401	0.499	0.631	0.847
PKI2	0.470	0.437	0.462	0.629	0.843
PKI3	0.451	0.351	0.480	0.631	0.827
PKI4	0.456	0.284	0.394	0.582	0.812
PKI5	0.506	0.266	0.383	0.580	0.817
PKI6	0.477	0.367	0.404	0.582	0.830
PKI7	0.410	0.375	0.426	0.559	0.815
PKI8	0.407	0.362	0.453	0.577	0.827
PKI9	0.440	0.374	0.483	0.606	0.835

Berdasarkan hasil uji *discriminant validity* menggunakan metode *cross loading*, seluruh item terbukti memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item mampu merepresentasikan variabelnya secara tepat. Pada variabel pemberdayaan psikologis, nilai *loading* indikator PP1 hingga PP9 berada pada rentang 0,723–0,829, yang konsisten lebih tinggi dibandingkan dengan *loading* pada konstruk lain. Item BP2, BP3, dan BP4 pada variabel berbagi pengetahuan memperlihatkan nilai *loading* sangat tinggi, masing-masing 0,897; 0,938; dan 0,901, sehingga valid dalam mencerminkan variabel tersebut.

Selanjutnya, variabel kepemimpinan pemberdayaan menunjukkan nilai *loading* indikator antara 0,741–0,811, yang menegaskan konsistensi item dalam mengukur konstraknya. Hasil serupa juga terlihat pada variabel kepemimpinan transformasional, di mana item KT1 hingga KT11 memiliki nilai *loading* tertinggi berkisar 0,765–0,815 pada konstruk yang sesuai. Sementara itu, variabel perilaku kerja inovatif memperlihatkan nilai *loading* item antara 0,812–0,847, yang menegaskan bahwa indikator tersebut valid dalam menjelaskan variabel yang diukur.

Hasil *cross loading* ini memperlihatkan bahwa semua item telah memenuhi kriteria *discriminant validity*, karena setiap item lebih merefleksikan konstruk yang diukurnya dibandingkan konstruk lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini sudah memiliki kejelasan dan ketepatan dalam membedakan antarvariabel

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Tabel 5. Hasil *Discriminant Validity* dengan Metode *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*.

	Kepemimpinan Transformasional	Berbagi Pengetahuan	Kepemimpinan Pemberdayaan	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif
Kepemimpinan Transformasional					
Berbagi Pengetahuan	0.327				
Kepemimpinan Pemberdayaan	0.136	0.385			
Pemberdayaan Psikologis	0.534	0.535	0.532		
Perilaku Kerja Inovatif	0.577	0.467	0.564	0.778	

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui bahwa tidak ada nilai korelasi antar variabel yang melebihi 0,85. Hal ini bermakna bahwa ketentuan analisis *convergent validity* dengan metode HTMT telah terpenuhi (Hair *et al.*, 2019).

Analisis Deskriptif

Perilaku Kerja Inovatif

Hasil analisis menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif pegawai berada pada kategori baik dengan rata-rata 3,11 dan TCR sebesar 82,34%. Dimensi tertinggi terdapat pada penciptaan ide dengan rata-rata 4,47 dan TCR 89,32%, yang menunjukkan bahwa pegawai mampu menghasilkan gagasan baru dan solusi kreatif dalam pekerjaan. Sementara itu, dimensi realisasi inovatif memperoleh nilai terendah yaitu 3,53 dengan TCR 77,25%, yang mengindikasikan bahwa implementasi ide inovatif masih belum optimal. Pada tingkat indikator, skor tertinggi terdapat pada PKI1 mengenai kemampuan mengembangkan ide baru untuk mengatasi masalah dengan rata-rata 4,56 dan TCR 91,27%, sedangkan skor terendah

terdapat pada PKI9 terkait evaluasi efektivitas ide inovatif dengan rata-rata 3,69 dan TCR 73,73%. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai cukup kuat dalam menciptakan ide, namun masih perlu meningkatkan kemampuan dalam merealisasikan dan mengevaluasi inovasi secara efektif.

Pemberdayaan Psikologis

Hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis pegawai berada pada kategori baik dengan rata-rata 4,14 dan TCR sebesar 82,70%. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai sudah merasa cukup memiliki kendali, kompetensi, dan kesempatan dalam menjalankan pekerjaannya. Indikator tertinggi terdapat pada PP1 mengenai pengaruh pegawai terhadap kondisi di departemen dengan rata-rata 4,55 dan TCR 91,02%, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa memiliki peranan penting dalam organisasi. Sebaliknya, indikator terendah terdapat pada PP9 terkait makna pekerjaan dengan rata-rata 3,67 dan TCR 73,43%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai belum sepenuhnya merasakan pekerjaan mereka memiliki makna yang mendalam. Dengan demikian, aspek makna kerja masih perlu diperkuat agar pemberdayaan psikologis dapat tercapai secara lebih optimal.

Berbagi Pengetahuan

Hasil analisis menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berada pada kategori cukup dengan rata-rata 3,96 dan TCR sebesar 79,29%. Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik saling berbagi informasi dan pengalaman kerja belum berjalan maksimal. Skor tertinggi terdapat pada BP2 mengenai kecenderungan pegawai menyimpan pengalaman kerja untuk diri sendiri dengan rata-rata 4,21 dan TCR 84,15%, yang menunjukkan bahwa pegawai masih cenderung membatasi pertukaran informasi. Sementara itu, skor terendah terdapat pada BP4 terkait kesediaan membagikan pengetahuan baru kepada rekan kerja dengan rata-rata 3,73 dan TCR 74,58%. Kondisi ini menunjukkan bahwa keinginan pegawai untuk aktif berbagi pengetahuan masih relatif rendah. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif agar proses berbagi pengetahuan dapat berkembang lebih optimal.

Kepemimpinan Pemberdayaan

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berada pada kategori baik dengan rata-rata 4,06 dan TCR sebesar 81,26%. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin telah mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemberdayaan

pegawai. Indikator tertinggi terdapat pada KP11 mengenai upaya atasan menyederhanakan aturan dan regulasi pekerjaan dengan rata-rata 4,12 dan TCR 82,37%, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa terbantu oleh sistem kerja yang lebih praktis dan fleksibel. Sementara itu, indikator terendah terdapat pada KP10 terkait kebebasan pegawai dalam menentukan cara kerja dengan rata-rata 4,01 dan TCR 80,25%. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan pemberdayaan sudah berjalan baik, pegawai masih belum sepenuhnya merasakan fleksibilitas dalam menjalankan pekerjaan. Dengan demikian, pemimpin masih perlu memberikan ruang yang lebih besar bagi pegawai untuk mengelola pekerjaannya secara mandiri.

Kepemimpinan Transformasional

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berada pada kategori baik dengan rata-rata 4,02 dan TCR sebesar 80,44%. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin telah mampu memberikan motivasi, inspirasi, dan makna dalam pekerjaan pegawai. Indikator tertinggi terdapat pada KT4 mengenai keyakinan bahwa pekerjaan dilakukan untuk tujuan yang lebih besar, yang menunjukkan bahwa pegawai memandang pekerjaan mereka memiliki kontribusi yang bermakna. Namun, indikator dengan nilai lebih rendah terdapat pada KT2 terkait kepercayaan terhadap pemimpin dan KT7 mengenai alasan yang pantas dalam melaksanakan pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang perbaikan dalam membangun kepercayaan pegawai kepada pemimpin serta memperkuat keyakinan pegawai terhadap nilai intrinsik pekerjaannya. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional sudah cukup baik, tetapi masih perlu ditingkatkan terutama dalam membangun hubungan emosional dan kepercayaan yang lebih kuat dengan pegawai.

Analisis R Square dan Q Square

Tabel 6. Hasil Analisis R Square (R^2).

	R Square	Keterangan
Berbagi Pengetahuan	0.250	Lemah
Pemberdayaan Psikologis	0.561	Kuat
Perilaku Kerja Inovatif	0.686	Kuat

Berdasarkan Tabel 6, terlihat bahwa variabel berbagi pengetahuan memiliki nilai R Square (R^2) sebesar 0,250. Artinya, variabel independen hanya mampu menjelaskan sebesar 25% variasi dari berbagi pengetahuan, sehingga dapat dikategorikan lemah (Hair *et al.*, 2019). Sementara itu, variabel pemberdayaan psikologis menunjukkan nilai R Square (R^2) sebesar 0,561, yang mengindikasikan bahwa variabel independen mampu menjelaskan sekitar 56,1% variasi pada pemberdayaan psikologis, dan termasuk dalam kategori kuat (Hair *et al.*, 2019). Selanjutnya, variabel perilaku kerja inovatif memperoleh nilai R square (R^2) sebesar 0,686,

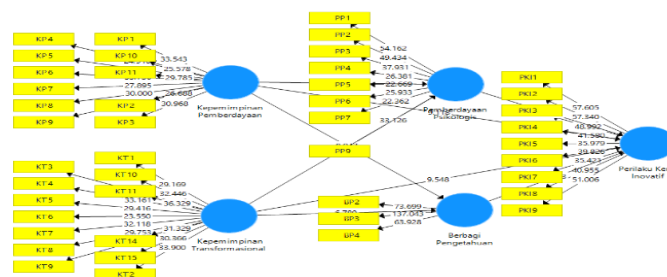
yang berarti pengaruh variabel independen terhadap perilaku kerja inovatif cukup besar, yakni sebesar 68,6%, sehingga dapat digolongkan kuat (Hair *et al.*, 2019).

Tabel 7. Hasil Analisis *Q Square* (Q^2).

	<i>Q Square</i>	Keterangan
Berbagi Pengetahuan	0.201	Lemah
Pemberdayaan Psikologis	0.332	Lemah
Perilaku Kerja Inovatif	0.467	Kuat

Berdasarkan hasil analisis *Q-square* (Q^2) pada Tabel 7, dapat diketahui bahwa kemampuan prediktif model terhadap variabel endogen menunjukkan variasi yang berbeda. Variabel berbagi pengetahuan memperoleh nilai Q^2 sebesar 0,201, yang menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang lemah dalam menjelaskan variabel ini. Hal yang sama juga terlihat pada variabel pemberdayaan psikologis dengan nilai Q^2 sebesar 0,332, sehingga kemampuan prediktif model terhadap variabel ini masih tergolong lemah. Sementara itu, variabel perilaku kerja inovatif menunjukkan nilai Q^2 sebesar 0,467, yang mengindikasikan adanya *predictive relevance* yang kuat, sehingga model dinilai cukup baik dalam memprediksi variabel tersebut. Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa model lebih mampu memprediksi variabel perilaku kerja inovatif, sedangkan pada variabel berbagi pengetahuan dan pemberdayaan psikologis kemampuan prediktifnya masih terbatas.

Structural Model Assessment



Gambar 1. Structural Model Assessment.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis dengan nilai *original sample* sebesar 0,561, *T statistics* 13,778 ($> 1,96$), dan *P values* 0,000 ($< 0,05$), sehingga H_1 diterima. Selanjutnya, kepemimpinan pemberdayaan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan dengan nilai *original sample* 0,400, *T statistics* 8,047 ($> 1,96$), dan *P values* 0,000 ($< 0,05$), sehingga H_2 diterima. Pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis diperoleh nilai *original sample* 0,563, *T statistics* 13,023 ($> 1,96$), dan *P values* 0,000 ($< 0,05$), yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan, sehingga H_3 diterima. Demikian pula, kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan dengan nilai *original sample* 0,352, *T statistics* 6,780 ($> 1,96$), dan *P values* 0,000 ($< 0,05$), sehingga H_4 diterima.

Lebih lanjut, pemberdayaan psikologis terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dengan nilai *original sample* 0,258, *T statistics* 4,363 ($> 1,96$), dan *P values* 0,000 ($< 0,05$), sehingga H_5 diterima. Namun, pada hubungan antara berbagi pengetahuan dan perilaku kerja inovatif ditemukan hasil berbeda, yakni nilai *original sample* -0,004, *T statistics* 0,093 ($< 1,96$), dan *P values* 0,926 ($> 0,05$), yang berarti tidak terdapat pengaruh signifikan, sehingga H_6 ditolak. Selanjutnya, kepemimpinan pemberdayaan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dengan nilai *original sample* 0,464, *T statistics* 9,118 ($> 1,96$), dan *P values* 0,000 ($< 0,05$), sehingga H_7 diterima. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dengan nilai *original sample* 0,474, *T statistics* 9,548 ($> 1,96$), dan *P values* 0,000 ($< 0,05$), sehingga H_8 diterima.

Selanjutnya, hasil analisis dampak mediasi variabel kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis antara penggunaan anggaran interaktif dan kreativitas individu dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Analisis Pemberdayaan Psikologis dan Berbagi Pengetahuan sebagai Variabel Mediasi.

	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Pemberdayaan -> Pemberdayaan Psikologis -> Perilaku Kerja Inovatif	0.145	4.048	0.000	H_9 diterima
Kepemimpinan Pemberdayaan -> Berbagi Pengetahuan -> Perilaku Kerja Inovatif	-0.002	0.093	0.926	H_{10} ditolak
Kepemimpinan Transformasional -> Pemberdayaan Psikologis -> Perilaku Kerja Inovatif	0.145	4.096	0.000	H_{11} diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Berbagi Pengetahuan -> Perilaku Kerja Inovatif	-0.001	-0.003	0.016	H_{12} ditolak

Berdasarkan hasil analisis yang ditampilkan pada Tabel 8, diperoleh temuan bahwa pemberdayaan psikologis terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan pemberdayaan dan perilaku kerja inovatif. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar 0,145 dengan *T statistics* 4,048 yang lebih besar dari 1,96 serta *P values* 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, pemberdayaan psikologis mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan pemberdayaan terhadap perilaku kerja inovatif,

sehingga hubungan keduanya dinyatakan signifikan. Tipe mediasi yang terbentuk termasuk dalam kategori *complementary mediation*, karena baik pengaruh langsung maupun tidak langsung juga signifikan dan searah.

Sebaliknya, variabel berbagi pengetahuan tidak terbukti memediasi hubungan kepemimpinan pemberdayaan dan perilaku kerja inovatif. Hal ini terlihat dari nilai *original sample* sebesar -0,002 dengan *T statistics* 0,093 ($< 1,96$) serta *P values* 0,926 ($> 0,05$). Artinya, pengaruh tidak langsung melalui berbagi pengetahuan tidak signifikan, meskipun pengaruh langsung kepemimpinan pemberdayaan terhadap perilaku kerja inovatif tetap signifikan. Dengan demikian, mediasi yang terbentuk termasuk tipe *direct-only mediation*.

Selanjutnya, hasil analisis juga memperlihatkan bahwa pemberdayaan psikologis berfungsi sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Nilai *original sample* sebesar 0,145 dengan *T statistics* 4,096 ($> 1,96$) dan *P values* 0,000 ($< 0,05$) menunjukkan bahwa mediasi yang terbentuk bersifat signifikan. Sama seperti sebelumnya, tipe mediasi yang dihasilkan adalah *complementary mediation*.

Namun, berbeda halnya dengan berbagi pengetahuan yang tidak terbukti memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Nilai *original sample* yang sangat kecil (-0,001), *T statistics* 0,091 ($< 1,96$), dan *P values* 0,928 ($> 0,05$) menegaskan bahwa pengaruh tidak langsung melalui berbagi pengetahuan tidak signifikan. Dengan demikian, tipe mediasi yang terbentuk adalah *direct-only mediation*.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki peran yang lebih penting dibandingkan berbagi pengetahuan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan, baik kepemimpinan pemberdayaan maupun kepemimpinan transformasional, terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan kata lain, upaya meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan akan lebih efektif apabila difasilitasi melalui pemberdayaan psikologis daripada berbagi pengetahuan.

Pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap Pemberdayaan Psikologis

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan dan pemberdayaan psikologis berada pada kategori baik. Pengujian H1 membuktikan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis dengan nilai *original sample* 0,561, *T statistics* 13,778, dan *P values* 0,000, sehingga H1 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan pemberdayaan, maka semakin tinggi pula rasa percaya diri, kemandirian, dan motivasi pegawai. Kepemimpinan yang memberikan kepercayaan, pendelegasian tanggung jawab, serta keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan rasa bermakna,

kompetensi, dan kendali terhadap pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hanafy et al. (2025), Khatoon et al. (2024), dan Alotaibi et al. (2020) yang menegaskan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berperan penting dalam memperkuat pemberdayaan psikologis pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap Berbagi Pengetahuan

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berada pada kategori baik, sedangkan berbagi pengetahuan berada pada kategori cukup. Pengujian H2 menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan dengan nilai *original sample* 0,400, *T statistics* 8,047, dan *P values* 0,000, sehingga H2 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan mampu mendorong pegawai untuk lebih terbuka dalam bertukar informasi dan pengalaman kerja. Pemimpin yang memberikan kepercayaan, melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif dapat memperkuat kolaborasi dan pertukaran pengetahuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Lee et al. (2019), Khatoon et al. (2024), serta Pangaribuan dan Salendu (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan pemberdayaan meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan melalui peningkatan kepercayaan dan komitmen pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis berada pada kategori baik. Pengujian H3 membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis dengan nilai *original sample* 0,563, *T statistics* 13,023, dan *P values* 0,000, sehingga H3 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan rasa percaya diri, motivasi, dan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi. Pemimpin yang visioner, inspiratif, dan memberikan perhatian individual mampu membuat pegawai merasa pekerjaannya bermakna serta memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan. Hasil ini sejalan dengan Stanescu et al. (2021), Cheng et al. (2023), dan Aydogmus et al. (2018) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk pemberdayaan psikologis pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berada pada kategori baik, sedangkan berbagi pengetahuan berada pada kategori cukup. Pengujian H4 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan dengan nilai *original sample* 0,352, *T statistics* 6,780, dan *P values* 0,000, sehingga H4 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan iklim kerja yang terbuka, kolaboratif, dan penuh kepercayaan sehingga mendorong pegawai untuk berbagi informasi dan pengalaman kerja. Kepemimpinan transformasional melalui motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses pertukaran pengetahuan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Kadiyono et al. (2023), Alrowwad et al. (2022), serta Zhang dan Choi (2024).

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dan perilaku kerja inovatif berada pada kategori baik. Pengujian H5 membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dengan nilai *original sample* 0,258, *T statistics* 4,363, dan *P values* 0,000, sehingga H5 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa percaya diri, memiliki kebebasan dalam bekerja, dan memahami makna pekerjaannya cenderung lebih inovatif dalam menyelesaikan tugas. Pemberdayaan psikologis mendorong pegawai untuk berpikir kreatif, mencoba pendekatan baru, dan menghasilkan ide inovatif. Hasil penelitian ini sejalan dengan Bin Saeed et al. (2019), Bantha dan Nayak (2021), serta Javed et al. (2021) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis memperkuat perilaku kerja inovatif pegawai.

Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil analisis menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berada pada kategori cukup, sedangkan perilaku kerja inovatif berada pada kategori baik. Pengujian H6 menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dengan nilai *original sample* -0,004, *T statistics* 0,093, dan *P values* 0,926, sehingga H6 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik berbagi pengetahuan yang terjadi masih sebatas pertukaran informasi rutin dan belum mampu mendorong lahirnya inovasi kerja. Aktivitas berbagi pengetahuan belum sepenuhnya menciptakan interaksi kreatif maupun kolaboratif yang dapat menghasilkan ide baru. Hasil penelitian ini sejalan dengan Usmanova et al. (2021), Meidawati et al. (2023), serta Mutafanin dan Muzakki (2024) yang menyatakan bahwa berbagi pengetahuan tidak selalu mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif secara langsung.

Pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan dan perilaku kerja inovatif berada pada kategori baik. Pengujian H7 membuktikan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dengan nilai *original sample* 0,464, *T statistics* 9,118, dan *P values* 0,000, sehingga H7 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberikan otonomi, dukungan, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi pegawai. Pegawai yang merasa dipercaya lebih terdorong untuk mencoba pendekatan baru dan memberikan kontribusi inovatif bagi organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Ghassani dan Indriati (2024), Rao Jada et al. (2019), serta Singh (2023).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif berada pada kategori baik. Pengujian H8 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dengan nilai *original sample* 0,474, *T statistics* 9,548, dan *P values* 0,000, sehingga H8 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong pegawai untuk berpikir kreatif, terbuka terhadap perubahan, dan berani mengambil risiko dalam pekerjaan. Melalui motivasi inspiratif dan stimulasi intelektual, pegawai terdorong untuk menghasilkan solusi dan ide baru yang bermanfaat bagi organisasi. Hasil ini sejalan dengan Almassri dan Bin Aris (2024), Stanescu et al. (2021), serta Amjad dan Haroon (2025).

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Sebagai Variabel Mediasi Kepemimpinan Pemberdayaan dan Perilaku Kerja Inovatif

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan, pemberdayaan psikologis, dan perilaku kerja inovatif berada pada kategori baik. Pengujian H9 membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis mampu memediasi hubungan kepemimpinan pemberdayaan dan perilaku kerja inovatif dengan nilai *original sample* 0,145, *T statistics* 4,048, dan *P values* 0,000, sehingga H9 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan mampu meningkatkan inovasi kerja melalui penguatan rasa percaya diri, makna kerja, dan otonomi pegawai. Ketika pegawai merasa berdaya secara psikologis, mereka lebih terdorong untuk berpikir kreatif dan menghasilkan inovasi. Hasil ini sejalan dengan Knippenberg et al. (2021), Mohammed dan Al-Abrow (2024), serta Guo et al. (2022).

Pengaruh Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi Kepemimpinan Pemberdayaan dan Perilaku Kerja Inovatif

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan, berbagi pengetahuan, dan perilaku kerja inovatif berada pada kategori baik. Namun, pengujian H10 menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan tidak mampu memediasi hubungan kepemimpinan pemberdayaan dan perilaku kerja inovatif dengan nilai *original sample* -0,002, *T statistics* 0,093, dan *P values* 0,926, sehingga H10 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan yang terjadi masih bersifat administratif dan belum cukup kuat untuk menghasilkan inovasi kerja. Kepemimpinan pemberdayaan lebih banyak memengaruhi faktor internal pegawai seperti rasa percaya diri dan otonomi dibandingkan melalui mekanisme berbagi pengetahuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Usmanova et al. (2021), Meidawati et al. (2023), dan Mutaftanin dan Muzakki (2024).

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Sebagai Variabel Mediasi Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, dan perilaku kerja inovatif berada pada kategori baik. Pengujian H11 membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis mampu memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif dengan nilai *original sample* 0,145, *T statistics* 4,096, dan *P values* 0,000, sehingga H11 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan inovasi kerja melalui penguatan rasa percaya diri, makna kerja, dan kendali pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang merasa berdaya secara psikologis cenderung lebih terbuka dalam mengembangkan ide dan mengambil inisiatif inovatif. Hasil penelitian ini sejalan dengan Wang et al. (2021), Kim dan Park (2021), serta Stanescu et al. (2021).

Pengaruh Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, berbagi pengetahuan, dan perilaku kerja inovatif berada pada kategori baik. Namun, pengujian H12 menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan tidak mampu memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif dengan nilai *original sample* -0,001, *T statistics* 0,091, dan *P values* 0,928, sehingga H12 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional mampu mendorong praktik berbagi pengetahuan, aktivitas tersebut belum cukup kuat untuk menghasilkan perilaku inovatif secara signifikan. Pertukaran informasi yang terjadi masih terbatas pada pengalaman teknis dan belum mampu mendorong kreativitas pegawai secara optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan Afsar et al. (2014) serta Udin dan Shaikh (2022).

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam mendorong pemberdayaan psikologis, berbagi pengetahuan, serta perilaku kerja inovatif pegawai. Pemberdayaan psikologis berperan penting dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif, bahkan terbukti mampu menjadi variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan pemberdayaan maupun kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Sebaliknya, berbagi pengetahuan meskipun dipengaruhi oleh kedua gaya kepemimpinan tersebut, tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, sehingga juga tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan faktor kunci dalam memperkuat kontribusi kepemimpinan pemberdayaan dan transformasional terhadap terciptanya perilaku kerja inovatif, sementara berbagi pengetahuan masih belum mampu menjadi saluran efektif dalam mendorong inovasi di lingkungan Bawaslu Provinsi Sumatera Barat.

DAFTAR REFERENSI

- Afsar, B., F. Badir, Y., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Arshad, M., Qasim, N., Farooq, O., & Rice, J. (2022). Empowering leadership and employees' work engagement: A social identity theory perspective. *Management Decision*, 60(5), 1218–1236. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2020-1485>
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's innovative behavior through transformational leadership and psychological empowerment: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 210–229.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- 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>
- Ghassani, G. A., & Indriati, F. (2024). The effect of empowering leadership on innovative work behavior: The mediating role of knowledge sharing. *Asian Journal of Social and Humanities*, 2(8), 1643–1651. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v2i8.303>

- Guo, Y., Wang, C., & Zhang, L. (2022). The mediating effect of psychological empowerment in the relationship between empowering leadership and innovative work behavior. *Leadership Quarterly*, 33(5).
- Hanafy, H. A., Al-Hajla, A. H., & Elsharnouby, M. H. (2025). Empowering leadership and employee innovation: Unraveling the roles of psychological empowerment and knowledge sharing. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JHASS-11-2024-0200>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Jada, U. R., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: A moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 915–930. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0533>
- Kadiyono, A. L., Prasetyo, R. A., & Prasetya, A. W. (2023). Transformational leadership and knowledge sharing: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 645–663.
- Knezović, E., & Drkić, A. (2020). Innovative work behavior in SMEs: The role of transformational leadership. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 398–415. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Stanescu, D. F., Zbucnea, A., & Pinzaru, F. (2021). Transformational leadership and innovative work behaviour: The mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*, 50(5), 1041–1057. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Udin, U., & Shaikh, M. (2022). Transformational leadership and innovative work behavior: Testing the mediating role of knowledge sharing and work passion. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(1), 146–160. <https://doi.org/10.15294/jdm.v13i1.34446>