

Gmail interface showing an email titled "[JAMAS] Submission Acknowledgement". The sender is Ida Ketut Kusumawijaya. The email content includes a greeting, a message about manuscript submission, and contact information for the Journal of Applied Management and Accounting Science.

**[JAMAS] Submission Acknowledgement** Eksternal Kotak Masuk x

**Ida Ketut Kusumawijaya** <ik.kusumawijaya@triatmamulya.ac.id> 2 Jun 2023, 12.57 (6 hari yang lalu) ☆ ↶ ⋮  
kepada saya ▾

Inggris ▾ > Indonesia ▾ [Terjemahkan pesan](#) [Nonaktifkan untuk: Inggris](#) x

Hello,

admin admin has submitted the manuscript, "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERILAKU KERJA INOVATIF: MODERASI BERBAGI PENGETAHUAN" to Journal of Applied Management and Accounting Science.

If you have any questions, please contact me. Thank you for considering this journal as a venue for your work.

Ida Ketut Kusumawijaya

---

[Journal of Applied Management and Accounting Science](#)

↶ Balas   ↷ Teruskan

## KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERILAKU KERJA INOVATIF: MODERASI BERBAGI PENGETAHUAN

Ni Kadek Cantika Dewi<sup>1)</sup>, Made Zola'Sela Bolabali<sup>2)</sup>, I Nengah Aristana<sup>3\*)</sup>

<sup>123</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mahasaraswati Denpasar

\*Email Correspondence: [aristana@unmas.ac.id](mailto:aristana@unmas.ac.id)

### Abstract

*Small and medium industries have an essential role in the economic growth of a country. However, this industry is currently facing various challenges due to changes in an increasingly competitive environment. The purpose of this research is to analyze and explain the influence of transformational leadership on innovative work behavior, and to determine the role of knowledge sharing in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. The population of this study was all export-oriented small and medium industries, totaling 42. Then the sample was determined using the Krejcie and Morgan formulation so that the total sample was 38 industries. Research respondents were selected by recruiting five employees from each industry so the number of respondents who contributed was 190 people. The research findings show that transformational leadership and knowledge sharing positively and significantly affect innovative work behavior. However, knowledge sharing does not moderate the influence shown by transformational leadership on innovative work behavior. Key Word: Transformation leadership, innovative work behavior dan small medium industry*

Commented [A-P1]: Perhatikan penulisan

### PENDAHULUAN

Industri kecil menengah saat ini menghadapi berbagai tantangan yang disebabkan perubahan lingkungan yang semakin kompetitif dan disertai dengan perkembangan teknologi (Afsar et al., 2014). Untuk dapat menyesuaikan dengan kondisi ini, organisasi dapat mendorong perilaku inovatif karyawan (Mytelka & Smith, 2002). Memotivasi dapat menjadi solutif supaya karyawan bersedia untuk lebih inovatif, sehingga peran pemimpin mendapat perhatian para peneliti dan praktisi. Beberapa peneliti terdahulu menemukan terjadi peningkatan minat individu untuk menunjukkan perilaku inovatif disebabkan kepemimpinan transformasional (M. A. Khan et al., 2020; Knezović & Drkić, 2021) Temuan ini tidak lepas dari kemampuan pemimpin dapat menjadi pelatih dan pembimbing (Miller & Miller, 2020). Meskipun demikian, determinasi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kinerja inovatif belum menunjukkan pengaruh yang konsisten (Gong, 2010). Pada studi yang dilakukan Sudibjo and Prameswari (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan efek negative perilaku kerja inovatif. Memperhatikan temuan tersebut dibutuhkan penelitian lebih lanjut terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.

Terlepas dari efek yang diberikan, kepemimpinan transformasional disebut sebagai teori kepemimpinan yang lengkap (Bass, 1985; Burns, 1978). Pemahaman terbaik dari kepemimpinan transformasional adalah pemimpin perlu melakukan

penarikan terhadap nilai-nilai moral para pengikut untuk mencapai tujuan (Burns, 1978), serta mempengaruhi mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan yang lebih besar dari tim dan organisasi (Deinert et al., 2015). Maka dari itu, (Bass, 1985) mengusulkan empat sub-dimensi untuk menggambarkan kepemimpinan transformasional: idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration (see also Arsawan et al., 2022; Crawford, 2005; Deinert et al., 2015). Selama ini, sub-dimensi kepemimpinan transformasional mengindikasikan hasil positif dan memiliki kecenderungan memiliki keterkaitan, sehingga para peneliti sering menyatukan empat sub-dimensi menjadi satu konstruk yang menyeluruh (Afriyie et al., 2020; C. Chen et al., 2021; Kunze & Bruch, 2010; Podsakoff et al., 1996; Rizki et al., 2019). Namun, beberapa periode terakhir, manfaat dari empat sub-dimensi kepemimpinan transformasional kembali dipertanyakan (eg. van Knippenberg and Sitkin, 2013; Deinert et al., 2015). Melihat hal tersebut, kami mencoba memeriksa kembali sub-dimensional kepemimpinan transformasional sebagai anteseden dari perilaku kerja inovatif.

Commented [A-P2]: Lihat juga

Selanjutnya, hasil empiris sebelumnya menunjukkan peran penting pengetahuan dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif (Birasnav et al., 2013; Noruzy et al., 2013) dan banyak empiris yang menunjukkan bahwa knowledge sharing berdampak positif pada perilaku kerja inovatif (Afsar et al., 2019; Arsawan et al., 2022; Munir & Beh, 2019). Meskipun demikian masih ditemukan hasil yang kontradiktif seperti (Usmanova et al., 2020) menemukan hasil knowledge sharing sebagai mediasi dan Munir and Beh (2019) menemukan knowledge sharing sebagai pemediasi parsial. Oleh sebab itu, diperlukan investigasi lebih lanjut peran knowledge sharing. Kemudian, Jyoti and Dev (2015) mengusulkan untuk menempatkan peran moderasi untuk menguatkan hubungan kepemimpinan transformasional. Maka secara khusus penelitian kami bertujuan untuk menginvestigasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif dengan menempatkan knowledge sharing sebagai pemoderasi.

Penelitian ini mencoba memberikan kontribusi pada teori yang berkembang saat ini khususnya knowledge sharing dan perilaku kerja inovatif. Selain itu, memberikan perspektif baru dari pembelajaran knowledge sharing sebagai pemoderasi dalam konteks industri kecil dan menengah. Hal ini disebabkan pengetahuan dan perilaku kerja inovatif sangat dibutuhkan, khususnya industri berskala kecil seperti industri kecil menengah, untuk mampu bertahan dalam persaingan (Helmy et al., 2019). Berbagai masalah dihadapi industri kecil menengah saat ini, seperti lingkungan bisnis yang berkembang, internasionalisasi, dan tingginya persaingan serta perubahan selera pasar. Situasi tersebut hanya bagian kecil dari permasalahan teknis yang dihadapi, sehingga industri kecil menengah membutuhkan pemimpin yang cakap dan mampu memberikan solusi untuk menjawab tantangan pasar. Maka penelitian ini kami konsentrasikan pada industri kecil menengah.

## TINJAUAN PUSTAKA

Commented [A-P3]: Perhatikan penulisan dan sitasi

### Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Burns, 1978), pemimpin transformasional mengilhami pengikut dengan mengartikulasikan visi yang memberi energi dan tujuan. Pemimpin yang menantang pengikut saling membuat kemajuan melalui peningkatan moral dan motivasi yang lebih tinggi. Bass (Bass, 1985) dan (Waldman & Bass, 1991)

Commented [A-P4]: Perhatikan sitasi

memperluas karya (Burns, 1978) dengan menjelaskan pengaruh pemimpin transformasional dalam menciptakan perubahan positif dan berharga. Bass (Bass, 1985) juga menyatakan kepemimpinan ini membutuhkan sosok pemimpin yang visioner dan inspiratif. Pemimpin transformasional mampu memberikan motivasi pada bawahannya agar dapat memberikan lebih dari apa yang mereka miliki. İscan (İscan et al., 2014) kepemimpinan transformasional dinyatakan sebagai pemimpin yang memiliki peranan yang positif dalam meningkatkan kepercayaan diri dan membantu bawahan dalam menunjukkan potensinya. Pemimpin transformasional dipercaya memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi dengan memberdayakan karyawan (Grošelj et al., 2021). (N. A. Khan et al., 2020) dan Islam (Islam et al., 2022) perubahan yang dilakukan pemimpin transformasional dimulai dari perubahan etika, sikap dan proses para pengikut dengan membangun hubungan pertukaran ekonomi dan sosial dilingkungan kerja.

#### **Berbagi Pengetahuan**

Wang & Noe (S. Wang & Noe, 2010) menyatakan berbagi pengetahuan merupakan cara yang dilakukan karyawan untuk saling menukar pengetahuan mereka dan berkontribusi terhadap penerapan pengetahuan, inovasi, dan pada akhirnya keunggulan kompetitif organisasi. Dalam Wang & Wang (Z. Wang & Wang, 2012) menyebutkan bahwa berbagi pengetahuan sebagai proses penerjemahan pengetahuan organisasi menjadi pengetahuan individu/kelompok dan menjadikan pengetahuan individu/kelompok menjadi pengetahuan organisasi. Menurut Mittal & Dhar (Mittal & Dhar, 2015) mengemukakan berbagi pengetahuan merupakan proses pertukaran informasi yang dimiliki oleh karyawan melalui interaksi dan komunikasi. Keberhasilan berbagi pengetahuan didasarkan pada kualitas, kesiapan dan kompetensi setiap anggota organisasi. Namun berbagi pengetahuan yang efektif memiliki tantangan yaitu karyawan tidak bisa dipaksa untuk melakukannya (Amayah, 2013). Berbagi pengetahuan adalah bentuk perilaku keanggotaan, merupakan tindakan sukarela yang membantu memberikan kontribusi pada keunggulan kompetitif sebuah organisasi (Casimir et al., 2012).

#### **Perilaku Kerja Inovatif**

Menurut Naranjo-Valencia et al. (Aristana, Dwitrayani, et al. 2022; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, and Sanz-Valle 2016) organizational innovation mengarah pada pengimplementasian metode organisasi baru yang meliputi perubahan pengelolaan usaha dan hubungan eksternal organisasi. Lebih lanjut organizational innovation dijelaskan sebagai usaha dalam menciptakan produk/layanan baru, dan administratif lebih efisien (Azar & Ciabuschi, 2017; A. S. Y. Chen & Hou, 2016; Phan, 2019; Zach & Hill, 2017). Peng et al. (Peng et al., 2014) dan Zanjirchi et al. (Zanjirchi et al., 2019) menekankan inovasi organisasi pada produksi atau adopsi nilai tambah baru bagi organisasi dan lingkungan eksternal dengan melibatkan motivasi organisasi, sumber daya dan praktik manajemen. Semakin tinggi inovasi yang diyakini sebagai fondasi penting untuk keberlangsungan dan keberhasilan organisasi, salah satu pendukung dari keberhasilan inovasi adalah peningkatan perilaku kerja inovatif (Agarwal, 2014). Perilaku kerja inovatif merupakan serangkaian perilaku yang berhubungan dengan penciptaan ide, pemberian dukungan dan membantu implementasinya. Menurut (Akram et al., 2016) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai 'perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan peran kerja,

kelompok atau organisasi dari ide-ide baru dan berguna untuk pengembangan proses, produk atau prosedur serta implementasi dari ide-ide tersebut.

#### **Kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif**

Satu hal yang sangat penting untuk menjaga organisasi untuk bertahan ditengah lingkungan sosial ekonomi yang semakin berkembang adalah inovasi (Naranjo-Valencia et al., 2016). Adapun inovasi yang dimaksud terkait pengembangan dibidang produk, proses dan administrasi yang lebih efisien (Azar & Ciabusch, 2017; A. S. Y. Chen & Hou, 2016; Phan, 2019; Zach & Hill, 2017). Namun, keberhasilan inovasi tidak akan dapat tercapai tanpa didukung dengan perilaku kerja inovasi yang ditunjukkan karyawan (Agarwal, 2014). Meskipun sampai saat ini belum ada consensus yang pasti untuk menjelaskan perilaku kerja inovatif. Namun, beberapa penelitian terdahulu memberikan pandangan yang berbeda-beda (Afsar et al., 2014; Akram et al., 2016; Aryee et al., 2012; Helmy et al., 2019). Seperti Stanescu et al. (2020) menjelaskan perilaku inovatif sebagai perubahan praktik bisnis yang terjadi ditempat kerja. Menurut (Rao Jada et al., 2019) perilaku kerja inovatif sebagai penciptaan, pengembangan dan penerapan ide yang bermanfaat untuk kemajuan organisasi. Birdi et al. (2016) dan Afsar et al. (2019) perilaku kerja inovatif merupakan kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan memiliki potensi bermanfaat untuk organisasi.

Knezović and Drkić (2021) melaporkan dengan mendorong partisipasi dalam berbagi ide dan pendapat dapat membantu dalam mengambil keputusan. Selain itu, melalui pendekatan struktural para manajer dapat melakukan identifikasi aspek penting yang dapat dipertimbangkan dalam mengambil keputusan. Oleh sebab itu, oraganisasi harus mengembangkan pendekatan kepemimpinan transformasional tidak hanya pada level puncak, melainkan juga pada level supervisor. Ini bertujuan untuk membangun hubungan personal yang efektif, mengartikulasikan visi, merangsang dan penginspirasi secara intelektual. Pemimpin dengan pendekatan transformasional dapat memberi motivasi para karyawan untuk mengambil risiko dan mencari ide alternatif dalam menyelesaikan tugas (Khalili, 2016; Shafi et al., 2020). Berberapa penelitian memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif memiliki hubungan positif dan signifikan (Afsar et al., 2014; Afsar & Masood, 2018; Aryee et al., 2012; Grošelj et al., 2021; Rafique et al., 2022). Selain itu, untuk menghasilkan ide-ide kreatif pemimpin harus mendorong karyawan dengan menunjukkan perilaku belajar (Razavi & Ab Aziz, 2017). Nardelli (2017) melaporkan bahwa inovasi sangat ditentukan oleh peran pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional. Dari beberapa empiris yang ada, maka kami merumuskan hipotesis pertama, sebagai berikut:

H1: Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan innovative work behavior

#### **Knowledge sharing dan perilaku kerja inovatif**

Perilaku kerja inovatif yang sering dipersepsikan sebagai kreativitas yang disengaja terkait dengan pengenalan dan penerapan ide baru (Aristana et al., 2022; Javed et al., 2017). Dukungan lingkungan sekitar menjadi hal yang penting dalam mempromosikan ide yang muncul dari aktivitas sosial (Janssen, 2000). Untuk mempercepat pengembangan ide baru tidak dapat dipisahkan dari perilaku berbagi pengetahuan. Usmanova et al. (2020) menjelaskan bahwa perilaku berbagi pengetahuan dapat menjadikan karyawan untuk lebih kreatif dan kritis. Oleh sebab

itu, pengetahuan memiliki dalam menumbuhkan proses inovasi (Andreeva & Kianto, 2011; Yadav et al., 2019). Untuk dapat mendukung proses perilaku inovatif, karyawan membutuhkan interaksi antar karyawan untuk mengumpulkan dan mendonasikan pengetahuan (Nödl, 2017; Sulistyono & Siyamtinah, 2016). Menurut Wang *et al.* (2014) melaporkan bahwa berbagi pengetahuan menjadi sumber dari kreativitas. Lebih lanjut, Usmanova *et al.* (2020) menyebutkan percepatan proses transfer pengetahuan dapat membantu dalam mengembangkan pola pikir, kreativitas dan perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan perspektif interaksi, perilaku inovatif sangat ditentukan kemampuan kognitif, personal, motivasi dan jaringan (Giustiniano et al., 2016; Woodman et al., 1993). Oleh karena itu, karyawan yang selalu mengamati dan belajar dari pengetahuan karyawan lain menentukan perilaku kerja inovatif. Meskipun dikatakan berbagi pengetahuan merupakan proses yang rapuh dan sering menimbulkan dilema sosial dari mereka yang melakukan transfer pengetahuan, sehingga berpotensi tidak stabil pada lingkungan kerja kompetitif (Connelly and Kelloway, 2003). Hasil ini dipertegas dengan laporan Liao *et al.* (2007), dimana berbagi pengetahuan tidak memberikan dampak pada kepercayaan diri karyawan. Dari berbagai temuan penelitian terdahulu yang masih memiliki inkonsistensi, maka hubungan berbagi pengetahuan dan perilaku kerja inovatif membutuhkan perhatian lebih lanjut. Meskipun demikian, melihat peran penting yang ditunjukkan berbagi pengetahuan sehingga hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: Terdapat hubungan positif antara knowledge sharing dengan innovative work behavior.

#### **Efek moderasi knowledge sharing**

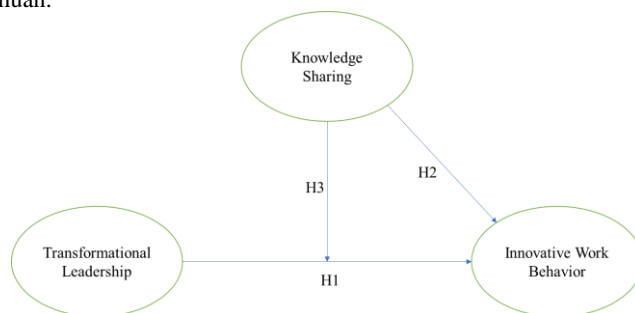
Berbagi pengetahuan menjadi dalam organisasi ditunjukkan melalui interaksi sosial yang dilakukan dengan pertukaran keterampilan, pengalaman, dan tentunya pengetahuan (Lin, 2007). Seperti halnya dengan kepemimpinan, berbagi pengetahuan sangat menentukan dalam pengembangan inovasi (Afsar et al., 2019). Berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai proses identifikasi pengetahuan untuk ditransfer dan diterapkan yang bermanfaat untuk menyelesaikan tugas agar lebih efektif dan efisien (Aristana, Wisnawa, et al., 2022; Friesl et al., 2011). Operasional organisasi mengharuskan karyawan untuk selalu inovatif dengan memanfaatkan tacit knowledge dan eksplisit yang ada di organisasi. Oleh sebab itu, berbagi pengetahuan memiliki peran penting dalam mendorong karyawan untuk menghasilkan ide dan pemikiran baru (Tuan, 2017). Apabila melihat kontribusi yang ditunjukkan, maka diprediksi bahwa berbagi pengetahuan dapat memfasilitasi peran kepemimpinan (Liao et al., 2018).

Kepemimpinan transformasional memiliki ciri khas mampu meningkatkan semangat karyawan (Erkutlu, 2008). Setiap karyawan pastinya memiliki kepentingan baik sebagai individu dan kelompok yang difasilitasi pemimpin transformasional untuk mencapai tujuan bersama (Aristana et al., 2023). Dengan demikian, penerapan kepemimpinan transformasional menghasilkan kemajuan organisasi secara kolektif. Selain itu, kepemimpinan transformasional lebih mengedepankan komunikasi (diskusi) dan memberikan motivasi sehingga kinerja tim dapat ditingkatkan (X. H. F. Wang & Howell, 2012). Melalui perlakuan yang diberikan dapat meningkatkan kepercayaan terhadap organisasinya dan selalu berusaha melakukan perubahan kearah yang lebih baik (Fareed et al., 2021). Melihat peran yang ditunjukkan, penelitian ini menyimpulkan berbagi pengetahuan

memberikan kontribusi meningkatkan kerjasama internal melalui pertukaran ide dan mendukung kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja inovatif. Maka dari itu hipotesis ketiga bahwa

H3: Berbagi pengetahuan memoderasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif.

Gambar 1 menjelaskan kerangka konsep penelitian dari hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif yang moderasi berbagi pengetahuan.



Gambar 1:  
Kerangka Konsep Penelitian

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang mengarah pada prinsip-prinsip rasional empirik, dimana pengumpulan data menggunakan kuesioner. Untuk memastikan kualitas data yang digunakan, maka dilakukan uji instrument. Apabila telah seluruh instrument dinyatakan valid dan reliabel maka pengumpulan data dilanjutkan sesuai dengan target yang ditetapkan. Populasi penelitian ini adalah seluruh IKM kerajinan berorientasi ekspor yang berjumlah 42 industri. Penentuan ukuran sampel menggunakan formulasi (Krejcie & Morgan, 1970) dimana jumlah populasi kurang dari 100, maka penentuan sampel dilakukan secara berstrata. Berdasarkan formulasi Krejcie and Morgan (1970) dengan menggunakan asumsi-asumsi tertentu, maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 38 IKM. Selanjutnya responden ditentukan dengan merekrut lima karyawan disetiap IKM yang membutuhkan perilaku inovatif dalam bekerja (informasi diperoleh dari pimpinan atau personalia). Dengan demikian jumlah responden yang diikuti sertakan dalam penelitian ini berjumlah 190 responden (lihat Tabel 1). Uji instrument dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden, kemudian dianalisis validitas dan reliabelitasnya menggunakan IBM SPSS 21. Berdasarkan analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa seluruh instrument memiliki nilai  $r$  lebih besar dari 0,3 ( $r > 0,3$ ), sedangkan untuk variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari ( $CA > 0,6$ ). Sehingga seluruh instrument dinyatakan valid dan reliabel, maka analisis dapat dilanjutkan pada tahap selanjutnya. Pada tahap akhir seluruh data yang terkumpul di analisis menggunakan Teknik *Regression Hierarchy* dengan program IBM SPSS 21.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis *regression hierarchy analysis (HRA)* yang terdiri dari regresi sederhana dan moderated regression analysis

(MRA). Adapun variabel moderasi penelitian ini adalah berbagi pengetahuan. Pengujian hipotesis pertama dilakukan mengukur variabel kepemimpinan transformasional dengan innovative work behavior dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

| Responden (N=190) | Karakteristik | Frequency | %     |
|-------------------|---------------|-----------|-------|
| Jenis Kelamin     | Laki-laki     | 76        | 40,00 |
|                   | Perempuan     | 114       | 60,00 |
| Usia              | 17-26 Tahun   | 38        | 20,00 |
|                   | 27-36 Tahun   | 99        | 52,10 |
|                   | 37-46 Tahun   | 45        | 23,70 |
|                   | 47-56 Tahun   | 8         | 4,20  |
| Pendidikan        | SMA/SMK       | 124       | 65,30 |
|                   | Diploma       | 30        | 15,80 |
|                   | Sarjana       | 12        | 6,30  |
|                   | Pascasarjana  | 24        | 12,60 |
| Masa Kerja        | 1-5 Tahun     | 6         | 3,15  |
|                   | 6-10 Tahun    | 120       | 63,15 |
|                   | 11-15 Tahun   | 64        | 33,70 |

Sumber: Analisis data

Hasil analisis menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap innovative work behavior dengan  $\beta = 0,469$  dan p-value 0,000, sehingga H1 terdukung. Selanjutnya pengujian H2 menunjukkan berbagi pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap innovative work behavior dengan  $\beta = 0,469$  dan p-value 0,023, sehingga H2 terdukung. Pengujian H3 peran berbagi pengetahuan tidak terbukti sebagai pemoderasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan innovative work behavior dengan  $\beta = -0,001$  dan p-value 0,963, sehingga H3 tidak terdukung.

**Tabel 2**  
**Pengujian Hipotesis**

| Variabel  | Innovative Work Behavior |          |         |
|---|--------------------------|----------|---------|
|   | Model 1                  | Model 2  | Model 3 |
| <i>Independen variabel</i>                          |                          |          |         |
| Kepemimpinan Transformasional (X)                   | 0,469***                 |          |         |
| <i>Moderasion variabel</i>                          |                          |          |         |
| Berbagi Pengetahuan (M)                             |                          | 0,197*   |         |
| <i>Interaksi Variabel</i>                           |                          |          |         |
| Kepemimpinan Transformasional x Berbagi Pengetahuan |                          |          | -0,001  |
| <i>F-value</i>                                      | 238,2***                 | 124,4*** | 82,5*** |
| <i>R2</i>   | 0,559                    | 0,571    | 0,571   |
| <i>Adjusted R2</i>                                  | 0,557                    | 0,566    | 0,564   |
| <i>Change R2</i>                                    | 0,559                    | 0,012    | 0,000   |

Note: \*p-value < 0,05, \*\* P-value <0,01, \*\*\* p-value < 0,001



---

Sumber: Analisis data

### **Pembahasan**

Petumbuhan ekonomi negara berkembang seperti Indonesia, sehingga organisasi membutuhkan pemimpin yang tidak hanya melakukan praktik kepemimpinan. Pada dasarnya kepemimpinan tidak hanya memperhatikan hal-hal yang hanya berorientasi pada lingkungan eksternal, tetapi juga pemimpin harus mampu memimpin dari lingkungan internal melalui kemampuan visioner. Penelitian ini melakukan pengujian apakah kepemimpinan transformasional dapat memberikan dorongan pada innovative work behavior. Temuan penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap innovative work behavior. Hasil ini memberikan dukungan pada penelitian terdahulu (Afsar et al., 2014, 2019) DAN tidak sejalan dengan temuan (Ohunakin et al., 2019). Penelitian ini memberikan tiga kesimpulan penting. Pertama, kepemimpinan transformasional mampu mendorong karyawan untuk generasi ide karyawan. Kedua, kepemimpinan transformasional juga terbukti mampu mendorong karyawan untuk mempromosikan ide-ide yang dimiliki, baik yang bersifat baru atau bersifat pengembangan. Terakhir, kepemimpinan transformasional dapat membantu karyawan untuk merealisasikan ide yang dimiliki sehingga tidak terbatas hanya menjadi gagasan yang terkumpul dan kadaluarsa.

Seperti halnya kepemimpinan transformasional, berbagi pengetahuan juga menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap innovative work behavior. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat praktik berbagi pengetahuan semakin meningkat perilaku kerja inovatif. Hasil ini mendukung temuan sebelumnya (Afsar, 2016; Bednall et al., 2018; Masood & Afsar, 2017) yang menemukan bahwa berbagi pengetahuan menunjukkan hubungan positif dengan innovative work behavior. Berbagi pengetahuan yang dilakukan secara rutin dan kontinu dapat memunculkan keinginan untuk berperilaku kreatif (Hoarau & Kline, 2014; Z. Wang & Wang, 2012). Kebanyakan karyawan yang melakukan pertukaran pengetahuan, mereka memperoleh pengetahuan baru (Andreeva & Kianto, 2011). Melalui pengetahuan yang diperoleh dapat mempercepat peningkatan perilaku innovative (Zach & Hill, 2017). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa praktik berbagi pengetahuan memberikan dampak baik bagi individu khususnya pada perilaku inovatif, yang pada akhirnya memberikan kontribusi pada kinerja (Aristana et al., 2022).

Efek positif yang ditunjukkan berbagi pengetahuan pada perilaku inovatif tidak menunjukkan hal yang sama pada saat berbagi pengetahuan berperan sebagai variabel moderasi. Hasil ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan yang dilakukan karyawan tidak mampu meningkatkan pengaruh pemimpin dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif. Berbagi pengetahuan muncul dari kesadaran yang dimiliki oleh masing-masing karyawan untuk menyelesaikan rutinitas pekerjaan (Aristana & Dewi, 2022; Sintaasih et al., 2020) Sedangkan kepemimpinan merupakan praktik kebijakan yang ditunjukkan pemimpin dalam usahanya mendorong seluruh lapisan organisasi untuk memberikan kontribusi. Meskipun karyawan bersedia untuk menyumbangkan dan mengumpulkan pengetahuan sebagai bentuk kerjasama tim (Aristana, Artana, et al., 2022; Bavik et al., 2018; Hassan & Din, 2019) namun hal tersebut tidak membantu kebijakan pemimpin dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif. Hasil studi ini mendukung

studi sebelumnya (Riana et al., 2020) yang menunjukkan berbagi pengetahuan tidak mendukung kepemimpinan dalam perilaku inovatif/kreatif.

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini memberikan perhatian pada peran pemimpin transformasional dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif dalam industri kecil dan menengah berorientasi ekspor di Bali. Adapun temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk melibatkan diri dalam perilaku kerja inovatif. Demikian dengan berbagi pengetahuan menunjukkan hal yang sama dimana berbagi pengetahuan menunjukkan kontribusi dalam peningkatan perilaku kerja inovatif. Namun, berbagi pengetahuan tidak bertindak sebagai pemoderasi dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan temuan yang ditunjukkan kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif dan memiliki kecenderungan untuk membatasi aspek negatif yang muncul dari usaha peningkatan kinerja kolektif organisasi dalam hal ini IKM. Selain itu, kehadiran kepemimpinan transformasional dapat membantu individu dalam memahami bagaimana suatu tugas dapat dilaksanakan secara efektif. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dapat menjadikan suatu pekerjaan lebih efektif dengan memberikan motivasi baik secara individu maupun kelompok. Selain itu, dampak berbagi pengetahuan secara langsung juga harus mendapat perhatian karena menunjukkan dampak yang serupa dengan perilaku kerja inovatif karyawan. Meskipun berbagi pengetahuan tidak bertindak sebagai pemoderasi dari hubungan kepemimpinan. Maka dari itu, berbagi pengetahuan dapat menjadi kunci dari pengembangan organisasi, khususnya dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif.

#### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Tim penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Mahasaraswati Denpasar sebagai penyelenggara Hibah Kompetitif Penelitian Dasar Unggulan Universitas Mahasaraswati Denpasar Tahun 2023 dan mendanai penelitian ini.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Afriyie, S., Du, J., & Musah, A. A. I. B. N. (2020). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: the moderating effect of transformational leadership. *International Journal of Innovation Management*, 24(4). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500346>
- Afsar, B. (2016). The impact of person-organization fit on innovative work behavior: The mediating effect of knowledge sharing behavior. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 29(2), 104–122. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-01-2015-0017>
- 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. (2018). Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy, Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance, and Innovative Work Behavior of Nurses. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 36–61. <https://doi.org/10.1177/0021886317711891>
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative

Commented [A-P5]: Pisahkan simpulan dan saran

- work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Akram, T., Lei, S., & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 153–161. <https://doi.org/10.1016/j.aebj.2016.06.001>
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454–471. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: A moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1016–1034. <https://doi.org/10.1108/13673271111179343>
- Aristana, I. N., Arsawan, I. W. E., & Rustiarini, N. W. (2022). Employee loyalty during slowdown of Covid-19: Do satisfaction and trust matter? *International Journal of Tourism Cities*, 8(1), 223–243. <https://doi.org/10.1108/IJTC-03-2021-0036>
- Aristana, I. N., Artana, I. W. A., & Yasa, I. W. D. (2022). Employee Performance Through Improved Teamwork and Training at Lv 8 Resort Hotel. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(1), 54–65. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v6i1.19465>
- Aristana, I. N., & Dewi, N. K. T. R. (2022). Kinerja di Era 4.0: Apakah Teknologi Informasi dan Knowledge Sharing itu Penting? *Jurnal Ilmiah Sumber Daya Manusia*, 5(2), 250–263. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v5i2.16504>
- Aristana, I. N., Dwitrayani, M. C., Junipisa, N. M. E., & Sumerta, I. K. E. (2022). Efek inovasi terhadap kinerja usaha kecil dan menengah. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, 3(2), 171–186. <https://doi.org/10.51713/jamas.v3i2.61>
- Aristana, I. N., Puspitawati, N. M. D., & Ismayanthi, T. I. T. (2023). Leadership and Employee Creativity: The Mediation Role of Intrinsic Motivation. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 38(1), 161–185. <https://doi.org/10.56444/mem.v38i1.3270>
- Aristana, I. N., Wisnawa, I. M. B., Sriasih, A. A. K., & Junipisa, N. M. E. (2022). Entrepreneurial leadership and employee creativity: Moderation and mediation perspectives. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 25(2), 199–236. <https://doi.org/10.24914/jeb.v25i2.5406>
- Arsawan, I. W. E., Kariati, N. M., Shchokina, Y., Prayustika, P. A., Rustiarini, N. W., & Koval, V. (2022). Invigorating Employee's Innovative Work Behavior: Exploring the Sequential Mediating Role of Organizational Commitment and Knowledge Sharing. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 117–130. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.15684>
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631648>

- Ashkan Khalili. (2016). Linking Transformational Leadership, Creativity, Innovation, and Innovation-Supportive Climate. *Management Decision*, 54(9), 1–25.
- Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324–336. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002>
- Bass, B. . (1985). *Leadership and Performance*. N.Y. Free Press.
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *Leadership Quarterly*, 29(2), 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796–816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- 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. *Tekhne*, 11(2), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2013.08.001>
- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The Relationship of Individual Capabilities and Environmental Support with Different Facets of Designers' Innovative Behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19–35. <https://doi.org/10.1111/jpim.12250>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. N.Y, Harper and Row.
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: Influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740–753. <https://doi.org/10.1108/13673271211262781>
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2021). Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Relations Climate and the Moderating Role of Subordinate Gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(233), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Connelly, C. E., & Kevin Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294–301. <https://doi.org/10.1108/01437730310485815>
- Crawford, C. B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 6–16. <https://doi.org/10.1108/13673270510629927>
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and

- leadership effectiveness. *Journal of Management Development*, 27(7), 708–726. <https://doi.org/10.1108/02621710810883616>
- Fareed, M. Z., Su, Q., & Awan, A. A. (2021). The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success; an empirical study of public projects of Pakistan. *Project Leadership and Society*, 2, 100036. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100036>
- Friesl, M., Sackmann, S. A., & Kremser, S. (2011). Knowledge sharing in new organizational entities: The impact of hierarchy, organizational context, micro-politics and suspicion. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 71–86. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13527601111104304>
- Giustiniano, L., Lombardi, S., & Cavaliere, V. (2016). How knowledge collecting fosters organizational creativity. *Management Decision*, 54(6), 1464–1496. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0111>
- Gong, Y. (2010). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(2), 366–372. <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124bad.003>
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Hassan, S. I. U., & Din, B. H. (2019). The mediating effect of knowledge sharing among intrinsic motivation, high-performance work system and authentic leadership on university faculty members' creativity. *Management Science Letters*, 9(6), 887–898. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.2.013>
- Helmy, I., Adawiyah, W. R., & Banani, A. (2019). Linking psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative behavior in Indonesian SMEs. *Journal of Behavioral Science*, 14(2), 66–79.
- Hoarau, H., & Kline, C. (2014). Science and industry: Sharing knowledge for innovation. *Annals of Tourism Research*, 46, 44–61. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.01.005>
- İşcan, Ö. F., Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2014). Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership Beyond the Impact of Transactional Leadership – An Application among Turkish SME's. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 881–889. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.097>
- Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2022). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-02-2022-0041>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287–302.
- Javed, B., Bashir, S., Rawwas, M. Y. A., & Arjoon, S. (2017). Islamic Work Ethic, innovative work behaviour, and adaptive performance: the mediating mechanism and an interacting effect. *Current Issues in Tourism*, 20(6), 647–663. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1171830>

- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78–98. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2014-0022>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1–16). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Khan, N. A., Khan, A. N., Soomro, M. A., & Khan, S. K. (2020). Transformational leadership and civic virtue behavior: Valuing act of thriving and emotional exhaustion in the hotel industry. *Asia Pacific Management Review*, 25(4), 216–225. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.05.001>
- Knezović, E., & Drkić, A. (2021). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations*, 43(2), 398–415. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Kunze, F., & Bruch, H. (2010). Age-Based Faultlines and Perceived Productive Energy: The Moderation of Transformational Leadership. *Small Group Research*, 41(5), 593–620. <https://doi.org/10.1177/1046496410366307>
- Liao, S., Chen, C., & Hu, D. (2018). The role of knowledge sharing and LMX to enhance employee creativity in theme park work team: A case study of Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2343–2359. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0522>
- Liao, S., Fei, W.-C., & Chen, C.-C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340–359. <https://doi.org/10.1177/0165551506070739>
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, 24(4). <https://doi.org/10.1111/nin.12188>
- Miller, L., & Miller, A. F. (2020). Innovative work behavior through high-quality leadership. *International Journal of Innovation Science*, 12(2), 219–236. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2019-0042>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Munir, R., & Beh, L. S. (2019). Measuring and enhancing organisational creative climate, knowledge sharing, and innovative work behavior in startups development. *Bottom Line*, 32(4), 269–289. <https://doi.org/10.1108/BL-03-2019-0076>
- Mytelka, L. K., & Smith, K. (2002). Policy learning and innovation theory: an interactive and co-evolving process. *Research Policy*, 31(8–9), 1467–1479.

- [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00076-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00076-8)
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Nardelli, G. (2017). Innovation dialectics: an extended process perspective on innovation in services. *The Service Industries Journal*, 37(1), 31–56. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1289513>
- Nödl, B. (2017). *The influence of leadership behavior on innovative work behavior: The case of a pharmaceutical company in Germany*. 1–63.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5–8), 1073–1085. <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O. A., Osibanjo, A. O., & Oduyoye, O. O. (2019). Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 18(4), 441–470. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1626795>
- Peng, J., Zhang, G., Fu, Z., & Tan, Y. (2014). An empirical investigation on organizational innovation and individual creativity. *Information Systems and E-Business Management*, 12(3), 465–489. <https://doi.org/10.1007/s10257-013-0227-y>
- Phan, T. T. A. (2019). Does organizational innovation always lead to better performance? A study of firms in Vietnam. *Journal of Economics and Development*, 21(1), 71–82. <https://doi.org/10.1108/jed-06-2019-0003>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citize. *Journal of Management*, 22(2), 259–298. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
- 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 & Knowledge*, 7(3), 100214. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
- Rao Jada, U., 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>
- Razavi, S. H., & Ab Aziz, K. (2017). The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 769–792. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-10-2016-0337>
- Riana, I. G., Aristana, I. N., Rihayana, I. G., Wiagustini, N. L. P., & Abbas, E. W. (2020). High-Performance Work System In Moderating Entrepreneurial

- Leadership, Employee Creativity and Knowledge Sharing. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 328–341. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.1.24>
- 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/ijebe/208>
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Sintaasih, D. K., Riana, G., & Aristana, N. (2020). Entrepreneurial Leadership and Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing (A Study on the Export-oriented Handicraft Industry in Bali). *International Journal of Innovation, Creativity and Change.*, 13(1), 1288–1306.
- Stanescu, D. F., Zbucea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- 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>
- Sulistyo, H., & Siyaminah. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196–203. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.02.002>
- Trong Tuan, L. (2017). Knowledge Sharing in Public Organizations: The Roles of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Public Administration*, 40(4), 361–373. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1113550>
- Usmanova, N., Yang, J., Sumarlah, E., Khan, S. U., & Khan, S. Z. (2020). Impact of knowledge sharing on job satisfaction and innovative work behavior: the moderating role of motivating language. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 515–532. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-11-2019-0177>
- van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
- Waldman, D. A., & Bass, B. M. (1991). Transformational leadership at different phases of the innovation process. *The Journal of High Technology Management Research*, 2(2), 169–180. [https://doi.org/10.1016/1047-8310\(91\)90002-6](https://doi.org/10.1016/1047-8310(91)90002-6)
- Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.008>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for



- 
- future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wang, X. H. F., & Howell, J. M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 23(5), 775–790. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.02.001>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Yadav, M., Choudhary, S., & Jain, S. (2019). Transformational leadership and knowledge sharing behavior in freelancers: A moderated mediation model with employee engagement and social support. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 202–224. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0030>
- Zach, F. J., & Hill, T. L. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations. *Tourism Management*, 62, 196–207. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.04.001>
- Zanjirchi, S. M., Jalilian, N., & Shahmohamadi Mehrjardi, M. (2019). Open innovation: from technology exploitation to creation of superior performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(3), 326–340. <https://doi.org/10.1108/apjie-02-2019-0005>