



PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR* DENGAN MEDIASI *KNOWLEDGE SHARING* PADA INDUSTRI SEPATU

^{1*}Waode Mahamuna Welia, ²Hendy Tannady

^{1,2}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Esa Unggul, Indonesia

*Correspondence e-mail address: kanaya.nafsahu@gmail.com

INFO ARTIKEL

Article History:

Received: 2026-01-19

Revised: 2026-02-19

Accepted: 2026-03-01

Kata Kunci:

Kepemimpinan_Transformasional;
Keterlibatan_Kerja;
Pembagian_Pengetahuan;
Perilaku_Kerja_Inovatif;
Industri_Manufaktur

Keywords:

Transformational Leadership;
Work Engagement;
Knowledge Sharing;
Innovative Work Behavior;
Industri Manufaktur

ABSTRAK

Perilaku kerja inovatif menjadi faktor kunci bagi daya saing industri manufaktur karena inovasi organisasi pada praktiknya banyak muncul dari level karyawan melalui proses menghasilkan, mempromosikan, dan merealisasikan ide perbaikan kerja yang berdampak pada efisiensi proses, penurunan cacat, peningkatan kualitas, serta respons yang lebih cepat terhadap perubahan desain dan tuntutan pasar di era disrupsi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *transformational leadership* (TL) dan *work engagement* (WE) terhadap *IWB*, dengan *knowledge sharing* (KS) sebagai variabel mediasi. Metode kuantitatif digunakan dengan teknik *purposive sampling* terhadap 160 karyawan dari tujuh perusahaan industri sepatu anggota Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) yang beroperasi di Kabupaten Tangerang. Pengolahan data dilakukan melalui *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *work engagement* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi *knowledge sharing*; serta *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*. Temuan ini merekomendasikan penguatan gaya kepemimpinan transformatif dan keterlibatan kerja berbasis sistem berbagi pengetahuan untuk meningkatkan kapabilitas inovasi organisasi.

ABSTRACT

Innovative work behavior (IWB) is a key driver of competitiveness in manufacturing because organizational innovation often emerges from employees through generating, championing, and implementing improvement ideas that enhance process efficiency, reduce defects, improve quality, and accelerate responses to changes in design and market demands in the era of disruption. This study examines the effects of *transformational leadership* (TL) and *work engagement* (WE) on *IWB*, with *knowledge sharing* (KS) as a mediating variable. A quantitative approach was employed using *purposive sampling* of 160 employees from seven footwear manufacturing companies affiliated with the Indonesian Employers Association (APINDO) operating in Tangerang Regency. Data were analyzed using *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). The findings indicate that *transformational leadership* and *work engagement* positively influence *innovative work behavior*, both directly and indirectly through the mediation of *knowledge sharing*; moreover, *knowledge sharing* has a positive effect on *innovative work behavior*. These results suggest strengthening *transformational leadership* and *work engagement* supported by a *knowledge-sharing* system to enhance organizational innovation capability.



PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peran sentral dalam menjawab tantangan era disrupsi yang ditandai oleh percepatan adopsi teknologi, perubahan struktur organisasi, serta meningkatnya intensitas persaingan bisnis lintas sektor. Tantangan ini diperkuat oleh tuntutan adaptasi dalam kerangka Industri 4.0 serta fase pemulihan pasca pandemi Covid-19, yang secara kolektif memberikan tekanan strategis pada sektor manufaktur global (Abdallah et al., 2021). Perusahaan manufaktur dituntut untuk tidak hanya mengadopsi teknologi mutakhir, tetapi juga merekonstruksi model bisnis dan merancang strategi manajemen yang adaptif agar mampu mempertahankan daya saing di tengah perubahan yang masif dan berkelanjutan (Pour et al., 2022).

Salah satu sektor manufaktur strategis yang terdampak secara signifikan adalah industri alas kaki (sepatu), khususnya yang tergabung dalam Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) Kabupaten Tangerang. Industri ini memiliki karakteristik sebagai sektor padat karya dan berorientasi ekspor, serta menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar. Selain skala dan orientasi pasarnya, perusahaan yang tergabung dalam APINDO memiliki keunggulan institusional berupa akses pada jejaring antarperusahaan serta dukungan organisasi pengusaha dalam pengelolaan hubungan industrial dan pembaruan informasi/regulasi ketenagakerjaan, termasuk penguatan kompetensi melalui program pelatihan dan sertifikasi. Pada triwulan I tahun 2025, sektor ini tumbuh sebesar 6,95% dengan penyerapan tenaga kerja mencapai 961.000 orang (naik 3% dari tahun sebelumnya) (Adri, 2025). Dalam menghadapi disrupsi yang semakin kompleks, *Innovative Work Behavior* (IWB) atau perilaku kerja inovatif dari karyawan menjadi elemen strategis yang tidak dapat diabaikan. IWB merepresentasikan sejauh mana individu dalam organisasi mampu mengembangkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi, kualitas, dan daya saing produk (Handayani & Pendrian, 2023).

Salah satu faktor utama yang membentuk IWB adalah gaya kepemimpinan, khususnya *Transformational Leadership* (TL). Gaya kepemimpinan ini yang berorientasi pada visi jangka panjang, motivasi intrinsik, dan perhatian individual telah terbukti mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung kreativitas dan keberanian mengambil risiko (Afsar & Umrani, 2020). TL juga membangun iklim psikologis yang aman untuk bereksperimen, sehingga karyawan lebih berani mengambil risiko yang inovatif (Buil et al., 2019). Kepemimpinan yang transformasional memberikan inspirasi, kejelasan arah, dan pengakuan atas kontribusi individu, yang pada gilirannya memperkuat semangat dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka (Prastyani et al., 2023). Sejalan dengan itu, studi di industri manufaktur menunjukkan TL berkontribusi pada peningkatan performa produksi dan efektivitas kerja melalui penguatan motivasi, sekaligus meningkatkan kepercayaan, loyalitas, dan partisipasi karyawan dalam proses kerja yang pada akhirnya mendorong perilaku inovatif di lini produksi (Salleh et al., 2024).

Selain mendorong perilaku kerja inovatif secara langsung, TL juga berkontribusi signifikan dalam meningkatkan *Work Engagement* (WE) karyawan (Sinha & Mukherjee, 2024). WE mencerminkan kondisi psikologis positif yang membuat karyawan terlibat secara energi dan emosi dalam pekerjaannya, sehingga lebih siap menghadapi tuntutan kerja dan tetap berupaya memberikan kinerja terbaik. Erasmus & Oosthuysen (2025) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja tinggi cenderung memiliki energi mental, ketahanan emosional, dan semangat yang lebih besar dalam menghadapi tuntutan serta tekanan kerja jangka panjang.



Agar potensi tersebut dapat terealisasi secara optimal, diperlukan mekanisme yang mampu menghubungkan engagement dengan hasil inovasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjembatani keterlibatan tersebut dengan hasil inovasi, salah satunya adalah mekanisme berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) (Rahman et al., 2025). *Knowledge Sharing* (KS) memainkan peran strategis dalam memfasilitasi transfer pengetahuan dan pengalaman antar karyawan. Pada lingkungan kerja yang dinamis, KS tidak hanya sekadar aktivitas operasional, tetapi juga merupakan jembatan penting yang menghubungkan motivasi internal dan kepemimpinan terhadap luaran inovatif. Namun, masih terdapat keterbatasan pemahaman mengenai bagaimana *Knowledge Sharing* dapat secara efektif memediasi hubungan antara *transformational leadership*, *work engagement*, dan *Innovative Work Behavior*.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membuktikan hubungan positif antara *Transformational Leadership* dan *Innovative Work Behavior* (Aisyah et al., 2025; Wijaya, 2025), serta antara *Work Engagement* dan *Innovative Work Behavior* (Tomanda & Yulianti, 2021). Studi seperti Istanti et al. (2022) dan Biranvand (2024) juga menyoroti pentingnya peran *Knowledge Sharing* sebagai mediator dalam memperkuat efek kepemimpinan dan keterlibatan kerja terhadap inovasi karyawan. Namun, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan secara terpisah, pada sektor non-manufaktur seperti jasa dan pendidikan, serta belum menggabungkan keempat variabel dalam satu model konseptual yang utuh.

Berdasarkan hal tersebut, terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang ingin diisi oleh studi ini, yakni: (1) integrasi keempat variabel dalam satu model mediasi penuh, (2) pendekatan konteks pada industri manufaktur yang tergabung dalam APINDO Kabupaten Tangerang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* dan *Work Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior*, dengan *Knowledge Sharing* sebagai variabel mediasi di tujuh perusahaan industri sepatu anggota APINDO. Temuan dari studi ini diharapkan mampu memberikan kontribusi empiris berbasis inovasi, serta rekomendasi praktis bagi pengelolaan SDM yang relevan dengan kebutuhan organisasi modern.

TINJAUAN PUSTAKA

Transformational Leadership

Transformational Leadership (TL) merupakan pendekatan kepemimpinan yang bertujuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan agar mencapai kinerja luar biasa melebihi kepentingan pribadi. Konsep ini memfokuskan pada penciptaan visi bersama, peningkatan makna pekerjaan, serta pengembangan potensi bawahan (Aboramadan & Dahleez, 2020). Cadiz (2024) menegaskan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga mampu membangun makna, kepercayaan, dan komitmen kolektif. Pemimpin jenis ini menunjukkan konsistensi strategi dan adaptabilitas terhadap perubahan. TL terdiri dari empat dimensi utama yaitu *idealized influence* (keteladanan), *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual). Keempat dimensi ini secara terpadu menciptakan iklim kerja yang mendukung kolaborasi, kreativitas, dan inovasi. Dalam konteks industri manufaktur, pendekatan TL diyakini mampu menumbuhkan semangat kerja tim dan peningkatan performa kerja kolektif. Pada situasi perubahan strategis, TL menjadi fasilitator utama dalam manajemen perubahan yang berkelanjutan. Pemimpin yang menerapkan TL menciptakan lingkungan yang aman untuk bereksperimen dan berani mengambil risiko. Kontribusi TL terhadap kinerja organisasi tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui peningkatan keterlibatan dan kreativitas karyawan (Suryadi et al., 2024).



Work Engagement

Work Engagement (WE) merupakan kondisi psikologis positif di mana karyawan terlibat secara penuh secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaannya (Khusanova *et al.*, 2021). Konsep ini mengacu pada tiga dimensi utama yaitu *vigor* (semangat dan energi tinggi), *dedication* (antusiasme dan kebanggaan), dan *absorption* (keterlibatan penuh dalam pekerjaan) (Schaufeli *et al.*, 2022). WE sering dianggap sebagai indikator penting dari kesejahteraan kerja dan motivasi intrinsik karyawan. *Model Job Demands–Resources* (JD-R) oleh Bakker & Demerouti menekankan bahwa keterlibatan kerja dapat ditingkatkan melalui dukungan atasan, otonomi, dan umpan balik (Priyono *et al.* (2022). Karyawan yang memiliki WE tinggi menunjukkan persistensi, antusiasme, dan keterlibatan berkelanjutan dalam tugasnya. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas organisasi, serta mendorong munculnya perilaku inovatif.

Knowledge Sharing

Knowledge Sharing merupakan proses strategis dalam organisasi di mana pengetahuan eksplisit dan tacit disebarluaskan antar individu atau tim untuk menciptakan nilai bersama (Alharbi & Aloud, 2024). Pengetahuan eksplisit mencakup informasi terdokumentasi seperti prosedur dan manual, sedangkan pengetahuan tacit mencakup pengalaman dan keterampilan yang diperoleh secara personal (Oranga, 2023). Praktik *Knowledge Sharing* juga meningkatkan efisiensi organisasi dengan menghindari duplikasi pekerjaan dan mempercepat proses pengambilan keputusan (Yaqub & Al-Sabban, 2023). Dalam sektor keuangan, *Knowledge Sharing* menjadi faktor utama peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, dan kinerja inovatif (Muñoz-Pascual *et al.*, 2020). Yuen & Lam (2024) menegaskan bahwa budaya kolaboratif yang didukung *Knowledge Sharing* mampu mendorong pertumbuhan berkelanjutan dan adaptasi terhadap dinamika pasar.

Landasan teoritis dari *Knowledge Sharing* sering kali dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) yang menekankan prinsip timbal balik dalam interaksi sosial kerja. Guo *et al.* (2023) menunjukkan bahwa insentif organisasi seperti penghargaan dan manfaat emosional memperkuat intensi berbagi melalui kepercayaan interpersonal. Sedangkan Sun *et al.* (2022) menambahkan bahwa motivasi intrinsik karyawan, seperti rasa memiliki dan keinginan berkembang, menjadi faktor dominan dalam mendorong intensi berbagi serta kreativitas. Obeng *et al.* (2024) menemukan bahwa sistem manajemen pengetahuan berbasis SET mampu meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Implementasi berbagi pengetahuan secara sistemik memperkuat kolaborasi antar departemen, mempercepat inovasi, dan menciptakan efisiensi R&D.

Innovative Work Behavior

Innovative Work Behavior (IWB) adalah perilaku individu dalam organisasi yang bertujuan untuk menghasilkan, mempromosikan, dan merealisasikan ide-ide baru yang bermanfaat bagi peningkatan proses, produk, atau layanan. Janssen (2000) menekankan bahwa IWB mencakup seluruh tahapan inovasi, mulai dari inisiasi gagasan hingga implementasi nyata dalam peran kerja atau organisasi. Konsep ini mencerminkan aktivitas proaktif karyawan dalam mengidentifikasi peluang, menciptakan solusi kreatif, serta mendorong implementasi gagasan inovatif. IWB terdiri dari tiga dimensi utama; *idea generation* (pembentukan ide), *idea promotion* (promosi ide kepada pihak relevan), dan *idea realization* (implementasi ide dalam tindakan nyata) (Srirahayu *et al.*, 2023). IWB dianggap sebagai pendorong utama keunggulan kompetitif karena mampu menghasilkan solusi kreatif yang bernilai. Pada lanskap organisasi kontemporer, karyawan yang menunjukkan IWB memberi kontribusi besar dalam adaptasi dan pertumbuhan organisasi (Primandaru & Prawitasari, 2022).



Karyawan yang menunjukkan IWB cenderung memiliki dorongan intrinsik yang kuat untuk berkontribusi dalam perbaikan dan efisiensi kerja. Penelitian Puspita *et al.* (2022) mengungkap bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung, seperti *Transformational Leadership* dan *servant leadership*, berperan dalam membentuk iklim kerja yang mendorong eksperimen dan kreativitas. Lingkungan kerja yang fleksibel, yang memberi otonomi dan ruang berekspresi, terbukti meningkatkan IWB. Selain itu, keterbukaan organisasi terhadap ide baru dan penghargaan atas kontribusi karyawan memperkuat keberanian dalam mengeksekusi inovasi. IWB juga berkaitan erat dengan kepercayaan interpersonal dan dukungan sosial di tempat kerja. Budaya organisasi yang menghargai pembelajaran dan perbaikan terus-menerus akan memicu tumbuhnya IWB di antara karyawan (Jishnu & Hareendrakumar, 2024).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Innovative Work Behavior

Berdasarkan teori *Transformational Leadership*, pemimpin dengan gaya ini mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk berpikir kreatif serta berinovasi (Afsar & Umrani, 2020). Secara empiris, penelitian menunjukkan bahwa TL memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB). Karimi *et al.* (2023) dan Jun & Lee (2023) menemukan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan inisiatif karyawan dalam mengembangkan dan menerapkan ide-ide baru di tempat kerja. *Transformational Leadership* menciptakan lingkungan yang memupuk kreativitas, sehingga karyawan lebih terdorong melakukan inovasi dalam tugas sehari-hari (Khusanova *et al.*, 2021). Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis berikut:

H1 : *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Knowledge Sharing

Para pemimpin transformasional cenderung menumbuhkan kepercayaan dan visi bersama yang mengajak karyawan melampaui kepentingan pribadi, sehingga “memfasilitasi *sharing knowledge*” dalam tim (Liu & Li, 2018). Secara empiris, penelitian oleh Al-Husseini *et al.* (2021) menemukan bahwa *Transformational Leadership* juga dapat meningkatkan keyakinan karyawan akan kemampuan diri mereka sendiri (*self-efficacy*) untuk berbagi pengetahuan. *Transformational Leadership* berperan sebagai pelengkap sumber daya eksternal bagi karyawan dalam bertukar informasi, sehingga meningkatkan aktivitas berbagi pengetahuan di tempat kerja (Wu & Lee, 2020). Aristana *et al.* (2024) melaporkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan perilaku berbagi pengetahuan karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis berikut:

H2 : *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing*

Pengaruh Work Engagement terhadap Innovative Work Behavior

Work Engagement yang tinggi menunjukkan karyawan terlibat secara fisik, emosional, dan kognitif dalam pekerjaannya, sehingga lebih termotivasi dan kreatif (Ali *et al.*, 2022). Lingkungan kerja yang mendorong eksplorasi, eksperimentasi, dan berbagi pengetahuan akan lebih efektif dalam mendorong karyawan yang terlibat penuh untuk menghasilkan inovasi (Xu & Suntrayuth, 2022). Secara empiris, penelitian Mansoor *et al.* (2021) menyatakan *Work Engagement* memiliki pengaruh positif langsung terhadap *Innovative Work Behavior*. Arifin *et al.* (2021) mengonfirmasi bahwa karyawan yang sangat terlibat dalam pekerjaannya lebih mungkin menginisiasi dan mengimplementasikan inovasi. Dengan demikian, Berdasarkan pembahasan di atas, maka rumusan hipotesis penelitian ini adalah:

H3 : *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*



Pengaruh Work Engagement terhadap Knowledge Sharing

Pada kerangka teori sumber daya, *Work Engagement* dianggap sebagai sumber daya pribadi yang meningkatkan motivasi berbagi pengetahuan (Wu & Lee, 2020). Implikasi dari kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa memupuk *engagement* karyawan melalui pekerjaan yang menantang dan *meaningful* secara tidak langsung meningkatkan budaya berbagi pengetahuan (Joo *et al.*, 2023). Bakker *et al.* (2019) dalam studinya menyatakan bahwa *Work Engagement* dapat memfasilitasi terjadinya *Knowledge Sharing* melalui peningkatan kreativitas individu. Karyawan yang terlibat penuh dalam pekerjaan cenderung lebih kreatif, yang selanjutnya akan mendorong mereka untuk berbagi ide-ide inovatif dengan rekan kerja. Studi Escribá-Carda *et al.* (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan prosedural organisasi dan berbagi pengetahuan.

H4 : *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing*

Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Innovative Work Behavior

Secara empiris, Binsaeed *et al.* (2023) melaporkan bahwa *Knowledge Sharing* secara signifikan berkorelasi positif dengan *Innovative Work Behavior*. Temuan serupa juga dinyatakan oleh Shwiemeh & Yildiran (2023) bahwa dengan berbagi pengetahuan, karyawan dapat memanfaatkan wawasan dan pengalaman kolektif, yang mengarah pada peningkatan kreativitas dan kemampuan pemecahan masalah. Sedangkan Saleem *et al.* (2023) menyoroti bahwa *Knowledge Sharing* bertindak sebagai mediator antara sistem kerja berkinerja tinggi dan IWB, menekankan peran penting dalam mendorong inovasi. Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut dikembangkan:

H5 : *Knowledge Sharing* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Innovative Work Behavior melalui Knowledge Sharing

Secara empiris, Sudibjo & Prameswari (2021) menyatakan pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh perilaku *Knowledge Sharing*. Hasil studi Aristana *et al.* (2024) menegaskan fungsi mediasi *Knowledge Sharing* dalam hubungan *Transformational Leadership* – *Innovative Work Behavior*. Studi tersebut menemukan bahwa *Transformational Leadership* meningkatkan aktivitas berbagi pengetahuan karyawan, dan pada akhirnya *Knowledge Sharing* secara signifikan meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Berdasarkan pembahasan di atas, maka perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H6 : *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Knowledge Sharing*

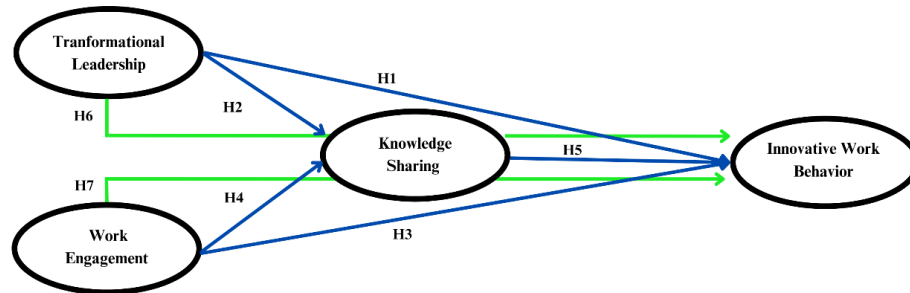
Pengaruh Work Engagement terhadap Innovative Work Behavior melalui Knowledge Sharing

Karyawan yang sangat terlibat dalam pekerjaan mereka lebih cenderung menunjukkan antusiasme untuk belajar dan berbagi ide, yang pada gilirannya meningkatkan *Innovative Work Behavior* (Elamin *et al.*, 2024). Sistem kerja kinerja tinggi telah terbukti meningkatkan kinerja inovatif melalui peran mediasi *Knowledge Sharing*, karena sistem ini menumbuhkan lingkungan di mana karyawan termotivasi untuk berbagi pengetahuan, sehingga mendorong inovasi (Ha & Le, 2023). Secara empiris, studi sebelumnya melaporkan bahwa *Work Engagement* berkaitan signifikan dengan peningkatan *Knowledge Sharing*, yang kemudian memperbesar efek *engagement* terhadap *Innovative Work Behavior* (Wang, 2023). Carda *et al.* (2023) juga mengungkapkan bahwa *Knowledge Sharing* memediasi pengaruh *Work*



Engagement terhadap *Innovative Work Behavior*. Hal ini mengarah pada hipotesis berikut:

H7 : *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Knowledge Sharing*



Gambar 1: Model Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei dan paradigma positivistik. Pendekatan ini dipilih untuk menguji hubungan kausal antar variabel berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan, menggunakan data terukur yang dianalisis secara statistik. Model penelitian dikembangkan untuk menguji pengaruh *Transformational Leadership* dan *Work Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior*, dengan *Knowledge Sharing* sebagai variabel mediasi.

Populasi dan Pengambilan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada tujuh perusahaan manufaktur industri sepatu yang tergabung dalam Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) dan beroperasi di Kabupaten Tangerang. Industri ini dipilih karena merepresentasikan sektor manufaktur padat karya yang menghadapi tantangan inovasi dan disrupsi teknologi.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria: (1) karyawan tetap dengan masa kerja minimal dua tahun, dan (2) memiliki jabatan sebagai staf operasional. Posisi ini dipilih karena dianggap memiliki keterlibatan langsung dalam proses kerja inti serta pemahaman yang memadai terhadap gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, praktik berbagi pengetahuan, dan perilaku inovatif di tempat kerja.

Penentuan jumlah sampel mengacu pada *Inverse Square Root Method* (Hair et al., 2021), dengan mempertimbangkan jumlah indikator, tingkat signifikansi 5%, dan effect size moderat. Berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah sampel minimum berada pada rentang 80–160 responden. Penelitian ini menargetkan pengumpulan data dari 160 responden untuk memastikan kecukupan sampel dan validitas model struktural.

Teknik Pengumpulan Data dan Pengukuran Variabel

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarluaskan secara daring melalui *Google Form*. Seluruh item diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Transformational Leadership diukur menggunakan 7 indikator yang mengacu pada visi, inspirasi, dan perhatian terhadap bawahan (Lin et al., 2020). *Work Engagement* diukur menggunakan 9 item *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) (Meria et al., 2023).



Knowledge Sharing diukur melalui 7 indikator yang merefleksikan frekuensi berbagi informasi, kemauan berbagi pengetahuan, dan kolaborasi kerja (Sudibjo & Prameswari, 2021). *Innovative Work Behavior* diukur menggunakan 7 item yang mencakup pengembangan ide dan implementasi solusi kreatif (Sudibjo & Prameswari, 2021).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahap awal dilakukan uji validitas dan reliabilitas melalui evaluasi outer model, meliputi nilai outer loading, *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability* (CR), dan *Cronbach’s Alpha* (Hair et al., 2021). Validitas diskriminan diuji menggunakan *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT) dengan nilai ambang < 0,85 (Henseler et al., 2015).

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria, dilakukan evaluasi inner model untuk menilai hubungan struktural antar konstruk. Pengujian meliputi multikolinearitas melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), koefisien jalur (β), nilai *R-square* (R^2), *effect size* (f^2), dan *predictive relevance* (Q^2). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 sub-sampel, di mana hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai $t \geq 1,645$ pada tingkat signifikansi 5%. Kesesuaian model secara keseluruhan dievaluasi melalui nilai SRMR dengan batas < 0,08 (Hair et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas Construct

Evaluasi outer model dilakukan untuk memastikan bahwa konstruk dalam penelitian memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai. Uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50 (Tabel 1), yang berarti setiap indikator mampu menjelaskan konstruk latennya secara signifikan (Hair et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Tabel 1. Uji Validitas Konvergen

Variabel	Item	<i>Loading Factor</i>	AVE	Keterangan
<i>Transformational Leadership</i>	TL1	0,786	0,647	Valid
	TL2	0,819		Valid
	TL3	0,736		Valid
	TL4	0,803		Valid
	TL5	0,828		Valid
	TL6	0,838		Valid
	TL7	0,817		Valid
<i>Work Engagement</i>	WE1	0,852	0,652	Valid
	WE2	0,813		Valid
	WE3	0,734		Valid
	WE4	0,763		Valid
	WE5	0,902		Valid
	WE6	0,794		Valid
	WE7	0,822		Valid
	WE8	0,723		Valid



	WE9	0,847		Valid
<i>Knowledge Sharing</i>	KS1	0,776	0,648	Valid
	KS2	0,791		Valid
	KS3	0,773		Valid
	KS4	0,823		Valid
	KS5	0,824		Valid
	KS6	0,855		Valid
	KS7	0,789		Valid
<i>Innovative Work Behavior</i>	IWB1	0,844	0,668	Valid
	IWB2	0,792		Valid
	IWB3	0,795		Valid
	IWB4	0,732		Valid
	IWB5	0,850		Valid
	IWB6	0,875		Valid
	IWB7	0,824		Valid

Validitas diskriminan diuji melalui kriteria *cross-loading*. Hasil *cross-loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi tertinggi terhadap konstruk yang diukur dibandingkan konstruk lain (Tabel 2.). Temuan ini mengindikasikan validitas diskriminan telah terpenuhi (Henseler *et al.*, 2015)

Tabel 2. Nilai Cross Loading

Item	IWB	KS	TL	WE
IWB1	0,844	0,663	0,369	0,391
IWB2	0,792	0,511	0,414	0,413
IWB3	0,795	0,522	0,401	0,420
IWB4	0,732	0,572	0,444	0,410
IWB5	0,850	0,656	0,468	0,452
IWB6	0,875	0,677	0,516	0,412
IWB7	0,824	0,573	0,388	0,387
KS1	0,548	0,776	0,319	0,258
KS2	0,575	0,791	0,306	0,297
KS3	0,642	0,773	0,378	0,452
KS4	0,623	0,823	0,454	0,377
KS5	0,597	0,824	0,441	0,325
KS6	0,607	0,855	0,477	0,383
KS7	0,540	0,789	0,445	0,367
TL1	0,431	0,455	0,786	0,414
TL2	0,449	0,417	0,819	0,402
TL3	0,367	0,354	0,736	0,349
TL4	0,379	0,370	0,803	0,344
TL5	0,418	0,367	0,828	0,364
TL6	0,429	0,430	0,838	0,381



TL7	0,476	0,432	0,817	0,489
WE1	0,317	0,343	0,383	0,852
WE2	0,386	0,351	0,384	0,813
WE3	0,418	0,323	0,389	0,734
WE4	0,436	0,370	0,386	0,763
WE5	0,430	0,382	0,435	0,902
WE6	0,370	0,344	0,401	0,794
WE7	0,394	0,323	0,399	0,822
WE8	0,340	0,280	0,434	0,723
WE9	0,515	0,447	0,370	0,847

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Reliabilitas konstruk diuji melalui nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*. Seluruh konstruk menunjukkan nilai CR dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,90 (Tabel 3.), yang menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas internal yang sangat baik dan konsisten.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Innovative Work Behavior</i>	0,916	0,933
<i>Knowledge Sharing</i>	0,909	0,928
<i>Transformational Leadership</i>	0,909	0,928
<i>Work Engagement</i>	0,933	0,944

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Selanjutnya, uji HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) menunjukkan seluruh nilai di bawah ambang 0,90 (Tabel 4), memperkuat hasil validitas diskriminan dan memastikan perbedaan antar konstruk secara empiris.

Tabel 4. Uji HTMT

Variabel	IWB	KS	TL	WE
IWB	-	-	-	-
KS	0,798	-	-	-
TL	0,572	0,547	-	-
WE	0,539	0,468	0,532	-

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi inner model bertujuan untuk menilai kualitas hubungan antar konstruk laten dalam model struktural. Dua indikator utama yang digunakan dalam evaluasi ini adalah nilai koefisien determinasi (*R-square*) dan *predictive relevance* (*Q-square*).

Tabel 5. Hasil Pengujian R Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
<i>Innovative Work Behavior</i>	0,595	0,587
<i>Knowledge Sharing</i>	0,304	0,295

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)



Berdasarkan tabel 5. nilai *R-square* menunjukkan seberapa besar variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Innovative Work Behavior* memiliki nilai R^2 sebesar 0,595, artinya 59,5% variabilitasnya dijelaskan oleh konstruk yang memengaruhinya, sedangkan sisanya sebesar 40,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, *Knowledge Sharing* memiliki nilai R^2 sebesar 0,304, yang berarti 30,4% variasinya dijelaskan oleh variabel bebas dalam model.

Uji selanjutnya, relevansi prediktif model diuji menggunakan nilai *Q-square* yang diperoleh melalui teknik *blindfolding*. Nilai Q^2 untuk *Innovative Work Behavior* adalah 0,385 dan untuk *Knowledge Sharing* sebesar 0,190. Karena seluruh nilai $Q^2 > 0$, hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap data di luar sampel (Tabel 6).

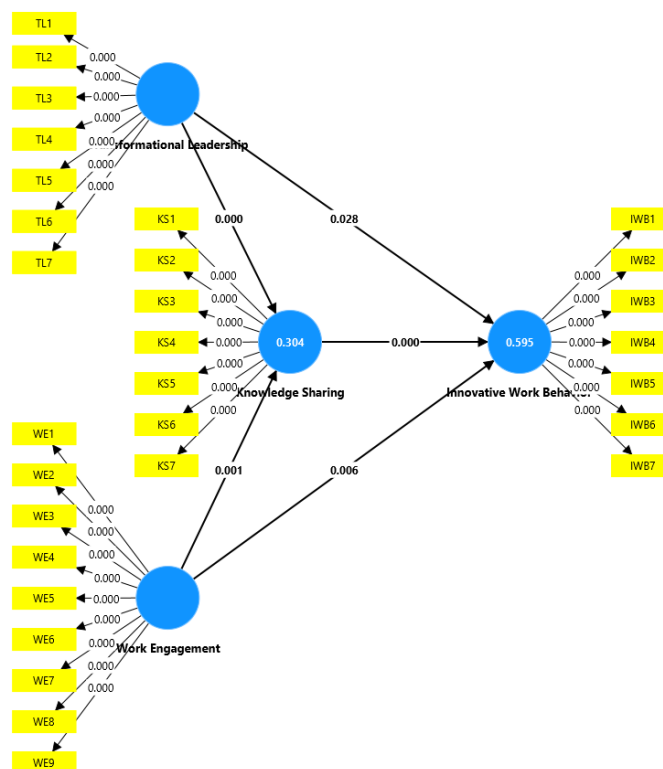
Tabel 6. Nilai *Q-Square* (Predictive Relevance)

Variabel	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	Keterangan
<i>Innovative Work Behavior</i>	0,385	Memiliki nilai <i>predictive relevance</i>
<i>Knowledge Sharing</i>	0,190	Memiliki nilai <i>predictive relevance</i>

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Pengujian Hipotesis

Pengujian hubungan antar konstruk dilakukan melalui pendekatan *bootstrapping* pada perangkat lunak SmartPLS. Hasil estimasi jalur struktural disajikan pada Gambar 2., dan nilai koefisien jalur, *t-statistic*, serta *p-value* diringkas dalam tabel 7.



Gambar 2. Pengujian Hipotesis

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)



Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	Sampel Asli (O)	T-Statistic	P Values	Keterangan
TL → IWB	0,146	2,200	0,028	diterima
TL → KS	0,379	4,616	0,000	diterima
WE → IWB	0,174	2,762	0,006	diterima
WE → KS	0,255	3,351	0,001	diterima
KS → IWB	0,585	9,170	0,000	diterima
TL → KS → IWB	0,222	4,480	0,000	diterima
WE → KS → IWB	0,149	3,086	0,002	diterima

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Transformational Leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* ($\beta = 0,146$; $t = 2,200$; $p = 0,028$). Artinya, kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku kerja inovatif. Pengaruh positif yang signifikan juga ditemukan dari *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* ($\beta = 0,379$; $t = 4,616$; $p < 0,001$), yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertukaran pengetahuan antar karyawan. *Work Engagement* terbukti berkontribusi secara positif terhadap *Innovative Work Behavior* ($\beta = 0,174$; $t = 2,762$; $p = 0,006$), yang mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan lebih cenderung menghasilkan dan menerapkan ide-ide inovatif. Hasil juga menunjukkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing* ($\beta = 0,255$; $t = 3,351$; $p = 0,001$). Hasil ini mencerminkan bahwa individu yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan cenderung bersedia berbagi pengetahuan secara sukarela. *Knowledge Sharing* memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* ($\beta = 0,585$; $t = 9,170$; $p < 0,001$). Artinya, praktik berbagi pengetahuan berperan penting dalam mendorong perilaku inovatif di tempat kerja. Pengaruh tidak langsung *Transformational Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Knowledge Sharing* juga signifikan ($\beta = 0,222$; $t = 4,480$; $p < 0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan transformasional terhadap inovasi diperkuat oleh keterlibatan dalam berbagi pengetahuan. Mediasi serupa juga ditemukan pada hubungan *Work Engagement* dan *Innovative Work Behavior* melalui *Knowledge Sharing* ($\beta = 0,149$; $t = 3,086$; $p = 0,002$), yang menegaskan bahwa keterlibatan kerja berkontribusi terhadap inovasi ketika difasilitasi oleh proses pertukaran pengetahuan yang efektif.

Pembahasan

Pola temuan juga menegaskan bahwa *Knowledge Sharing* memiliki kontribusi paling kuat terhadap *Innovative Work Behavior*, sekaligus menjadi mekanisme yang memperkuat efek *Transformational Leadership* dan *Work Engagement* terhadap perilaku inovatif. Kekuatan model tercermin dari kemampuan model menjelaskan variansi *Innovative Work Behavior* sebesar 59,5% dan *Knowledge Sharing* sebesar 30,4% (Tabel 5.) serta relevansi prediktif yang baik (Tabel 6.). Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku inovatif karyawan industri sepatu tidak hanya ditentukan oleh faktor kepemimpinan dan keterlibatan kerja, tetapi juga sangat bergantung pada iklim dan praktik pertukaran pengetahuan yang terjadi dalam organisasi.

Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan perilaku inovatif karyawan. Sejalan dengan penelitian Wijaya (2024) menunjukkan bahwa



dimensi stimulasi intelektual dari kepemimpinan berfungsi untuk mendorong karyawan untuk memiliki keberanian mengambil risiko dalam suatu kreativitas. Stimulasi intelektual ini berperan untuk menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru diharapkan dan dihargai, yang sejalan dengan teori bahwa kepemimpinan yang mendorong pengembangan ide-ide baru dapat meningkatkan tingkat inovasi di dalam organisasi (Lie *et al.*, 2022). Motivasi inspiratif yang menjadi indikator pemimpin transformasional berperan dalam membangkitkan antusiasme dan keyakinan di kalangan anggota tim untuk mengeksplorasi ide baru.

Hal ini serupa dengan temuan Su *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa suasana yang positif di tempat kerja memperkuat persepsi karyawan terhadap adanya dukungan dan kebebasan untuk berpikir di luar pola kerja rutin. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebesar 14,6% pengaruh langsung terhadap perilaku inovatif karyawan berasal dari kepemimpinan transformasional, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur ($\beta = 0,146$; $p = 0,028$). Hal ini menegaskan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dimensi-dimensi transformasional pemimpinnya, maka semakin besar kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku inovatif dalam pekerjaan (Karimi *et al.*, 2023). Temuan ini relevan dengan komposisi mayoritas responden yang berusia 31–40 tahun (42,5%) dan memiliki latar belakang pendidikan Diploma/Sarjana (67,5%), yang secara psikologis berada pada fase stabil secara kognitif dan produktif secara fungsional. Kombinasi antara karakteristik pemimpin dan kualitas SDM tersebut membentuk lingkungan kerja yang responsif terhadap arahan strategis dan pengembangan ide baru (Sriwathi & Budiyo, 2024).

Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing

Temuan ini mempertegas bahwa ketika pemimpin menunjukkan kejelasan visi, semangat kolektif, dan stimulasi intelektual, maka karyawan merasa memiliki ruang psikologis yang aman untuk membagikan pengetahuan tanpa takut akan risiko atau kegagalan (Duerod & Tayebi, 2024). Komposisi demografi responden, dengan mayoritas responden berusia produktif dan berpendidikan tinggi, karakteristik ini memungkinkan pemimpin untuk memfasilitasi *knowledge flow* secara horizontal dan vertikal (Guha *et al.*, 2025). Pada pendekatan *transformational leadership*, *inspirational motivation* berfungsi sebagai penguat makna kerja bersama yang memungkinkan terciptanya *shared purpose*, sebuah elemen penting dalam motivasi intrinsik karyawan untuk berbagi informasi strategis maupun taktis (Nelwan & Lengkon, 2024).

Studi lain menggarisbawahi bahwa pemimpin yang mampu menjadi *role model* melalui *idealized influence* akan meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan, yang secara signifikan meningkatkan probabilitas mereka untuk terlibat dalam perilaku berbagi pengetahuan yang berorientasi jangka panjang (Khizzir *et al.*, 2025). Pemimpin transformasional di organisasi yang bersifat padat karya dan cepat berubah, seperti sektor manufaktur, dituntut untuk mendorong pembelajaran tim secara simultan sebagai bentuk adaptasi kolektif berbasis pengetahuan (Loang, 2024). Untuk memaksimalkan potensi inovasi industri sepatu perlu menempatkan pengembangan kompetensi kepemimpinan transformasional sebagai prioritas dalam agenda manajemen pengetahuan jangka panjang. Kepemimpinan yang mampu mendorong *trust climate* dan *intellectual engagement* terbukti menjadi investasi strategis untuk menjamin aliran pengetahuan yang berkelanjutan (Gupta & Verma, 2024).

Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior

Demografi proporsi terbesar responden berasal dari posisi divisi *Research and Development* (28,8%), di mana tingkat keterlibatan kerja menjadi krusial karena mereka berada



langsung dalam proses operasional yang membutuhkan inovasi teknis dan efisiensi kerja (Fatma *et al.*, 2020). Temuan ini memperkuat konsep bahwa keterlibatan kerja mendorong individu untuk tidak hanya menyelesaikan tugas secara mekanis, tetapi juga menciptakan cara-cara baru dalam pelaksanaan tugas yang bernilai tambah (Ye, *et al.*, 2024). Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Guha *et al.* (2025) yang menyebutkan bahwa individu yang engaged cenderung mengalami kondisi kerja yang penuh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan konsentrasi penuh (*absorption*), yang kesemuanya mendukung terjadinya perilaku inovatif.

Pada penelitian ini, karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi terbukti mampu mengusulkan ide baru, memperbaiki prosedur kerja, dan mengambil inisiatif dalam pemecahan masalah. Hal ini selaras dengan temuan dari Wijaya (2024) yang menyatakan bahwa *work engagement* memiliki efek positif terhadap inovasi di lingkungan kerja, terutama ketika didukung oleh lingkungan kerja yang memberikan kebebasan berekspresi dan pengakuan atas kontribusi individu (Loang, 2024). Di lingkungan produksi industri sepatu, keterlibatan kerja tidak hanya berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional, tetapi juga memainkan peran penting dalam mendorong inovasi fungsional serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan proses produksi secara berkelanjutan (Dabrai, 2025).

Keterlibatan kerja yang tinggi memberikan stimulus internal yang memperkuat persepsi kontrol dan otonomi dalam pekerjaan, yang selanjutnya meningkatkan kreativitas dan improvisasi (Lin, *et al.*, 2022). Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan menantang, mereka terdorong untuk mencari solusi baru, memperbaiki kesalahan, dan menciptakan metode kerja yang lebih efektif sebagaimana dikemukakan oleh Saleem *et al.* (2023) IWB mencakup tiga fase utama; pengenalan ide, promosi ide, dan realisasi ide; dan semua fase tersebut sangat bergantung pada motivasi intrinsik yang dapat ditingkatkan melalui *engagement*. Temuan ini didukung oleh studi yang dilakukan oleh Hamzah & Nordin (2022) yang menemukan bahwa *work engagement* berperan penting dalam mengarahkan energi karyawan ke aktivitas inovatif, khususnya di sektor manufaktur.

Work Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Knowledge Sharing

Karyawan yang merasa antusias, fokus, dan penuh energi terhadap pekerjaannya memiliki kecenderungan untuk bereksperimen dengan cara kerja yang berbeda, serta mencari solusi alternatif secara proaktif (Albrecht *et al.*, 2015). Penelitian ini didukung oleh temuan Boikanyo (2025) yang menegaskan bahwa organisasi dengan *structural capital* yang baik mampu menumbuhkan *engagement* melalui sistem berbasis pengetahuan dan teknologi yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Keterlibatan kerja yang kuat menciptakan iklim psikologis yang mendukung eksplorasi dan pengambilan risiko yang terkontrol. Temuan ini semakin relevan bila dikaitkan dengan dominasi masa kerja responden dalam rentang 6–10 tahun, di mana pengalaman dan pemahaman terhadap proses kerja memungkinkan inovasi yang mengaktivasi proses-proses kognitif dan emosional (He *et al.*, 2019).

Studi terdahulu oleh Aristana *et al.* (2024) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja yang kuat mendorong perilaku inovatif melalui rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap hasil kerja dan pencapaian kinerja tim. Dimensi *engaged employees* lebih mampu menghadapi tekanan organisasi karena memiliki daya tahan mental dan resiliensi yang tinggi, sehingga mereka tetap berorientasi pada penyempurnaan kerja, bahkan dalam kondisi menantang (Ahmed *et al.*, 2025). Di sektor manufaktur sepatu, menjadi sangat relevan karena pekerjaan rutin berisiko menurunkan semangat inovatif apabila tidak diimbangi dengan rasa keterlibatan yang tinggi. Artinya, *work engagement* tidak hanya berfungsi sebagai motivator perilaku kerja positif, tetapi juga sebagai pengaman terhadap stagnasi ide di lingkungan kerja (Li *et al.*, 2022).



Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) mendukung temuan bahwa *work engagement* mendorong *knowledge sharing* ketika karyawan memiliki akses terhadap sumber daya kerja yang memadai (Budiyono et al., 2024). Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif cenderung memiliki komitmen tinggi untuk berbagi pengetahuan sebagai bentuk kontribusi terhadap efektivitas tim. Penelitian Woocheol & Jiwon (2017) menegaskan bahwa *affective engagement* memperkuat motivasi intrinsik untuk menyebarkan pengetahuan praktis dalam rangka meningkatkan proses kerja. Budaya organisasi yang mendukung keterlibatan kerja akan memfasilitasi pertukaran ide lintas fungsi dan membentuk jaringan kolaboratif yang dinamis (Munawir & Suseno, 2024).

Knowledge Sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Innovative Work Behavior

Temuan ini menunjukkan bahwa praktik berbagi pengetahuan secara aktif di lingkungan kerja dapat menjadi katalisator munculnya perilaku inovatif, baik dalam bentuk ide-ide baru maupun penyempurnaan proses kerja. Pekerjaan yang menuntut kecepatan adaptasi seperti departemen R&D secara kumulatif mencakup 56,3% dari responden, kemampuan untuk menyerap dan mendiseminasi pengetahuan terbukti mempercepat proses inkubasi ide dan implementasi inovasi (Rindyani & Mansyur, 2024).

Simatupang et al. (2022) menjelaskan bahwa *knowledge sharing* menjadi wadah utama bagi karyawan untuk memahami konteks pekerjaan secara holistik dan menyumbangkan solusi kreatif berbasis pengalaman kolektif. Dimensi *knowledge donating* dan *knowledge collecting* turut berperan penting dalam mengaktivasi aspek eksploratif dan aplikatif dari perilaku inovatif. Perusahaan yang menumbuhkan iklim berbagi pengetahuan akan menciptakan ekosistem kerja yang mendorong individu untuk menyampaikan ide, menerima umpan balik, dan melakukan pembelajaran silang antardepartemen (Budiyono et al., 2024). Pengetahuan adalah aset strategis yang, ketika dibagikan secara efektif, membentuk keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing (Le Hoang et al., 2021).

Dalam ekosistem kerja industri sepatu yang mengandalkan produksi massal berbasis efisiensi dan adaptasi cepat, kemampuan karyawan untuk mengakses pengetahuan fungsional dari berbagai lini operasional memungkinkan akselerasi pemecahan masalah dan pengembangan solusi baru secara *bottom-up*. Di sisi lain, He et al. (2019) menggarisbawahi bahwa semangat yang ditanamkan dalam budaya organisasi dapat meningkatkan kualitas dan keberlanjutan *knowledge sharing* yang berdampak pada lahirnya inovasi proses dan produk. Setiap ide yang dibagikan tidak hanya dimaknai sebagai kontribusi individual, tetapi juga sebagai modal sosial untuk kemajuan kolektif.

Work Engagement berpengaruh positif terhadap Innovative Work Behavior melalui Knowledge Sharing

Pada industri manufaktur, lingkungan kerja yang menuntut efisiensi dan inovasi sangat dipengaruhi oleh perilaku kolaboratif yang ditumbuhkan dari keterlibatan kerja yang tinggi (Nadhira et al., 2025). Dimensi KS tidak hanya bertindak sebagai media penyebaran pengetahuan, tetapi juga sebagai penguat motivasi intrinsik yang berakar dari keterlibatan kerja yang kuat (Xu & Suntrayuth, 2022). Oleh karena itu, intervensi manajerial yang menstimulasi keterlibatan kerja harus pula didesain untuk mendorong mekanisme *knowledge sharing* agar efek positif terhadap IWB dapat dimaksimalkan.

Pada model struktural, hubungan antar dimensi menunjukkan keterkaitan yang sistemik: dimensi *vigor* dan *dedication* pada *work engagement* mendorong keterbukaan dalam komunikasi dan kolaborasi, yang terefleksi pada tingginya intensitas *knowledge sharing* antar



rekan kerja (Duhović et al., 2023). Proses ini kemudian menjadi pemantik munculnya ide-ide inovatif yang dapat diaplikasikan ke dalam proses kerja maupun pengembangan produk baru (Nadhira et al., 2025). Peran KS sebagai mediator juga dapat dijelaskan dari sisi penguatan kapabilitas kognitif dan afektif yang terbentuk dari pengalaman bersama, sehingga mempercepat adopsi dan implementasi ide inovatif (Astutik et al., 2024). Perusahaan manufaktur yang cenderung padat karya dan dinamis, keterlibatan dalam *knowledge sharing* menjadi strategi adaptif yang memungkinkan pekerja mengelola kompleksitas dan meningkatkan kontribusi inovatif mereka. Maka dari itu, penguatan *engagement* tidak cukup pada level individual, melainkan perlu didorong ke arah kolektif melalui mekanisme berbagi pengetahuan yang sistematis dan terstruktur (Bhatti et al., 2023). Hasil ini menegaskan pentingnya mengintegrasikan pendekatan kerja partisipatif dengan sistem manajemen pengetahuan yang inklusif. *Work engagement* yang tinggi tidak akan optimal dalam menghasilkan perilaku kerja inovatif tanpa didukung oleh iklim organisasi yang menghargai dan memfasilitasi pertukaran pengetahuan.

Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Knowledge Sharing

Berdasarkan konteks penelitian ini, dominasi responden dengan masa kerja 6–10 tahun (40%) menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang memadai dapat memperkuat internalisasi nilai-nilai kepemimpinan tersebut, sehingga memperbesar efek mediasi *knowledge sharing* dalam membentuk perilaku inovatif. Hal ini mendukung kerangka kerja *knowledge-based view* yang menempatkan pengetahuan sebagai aset strategis dalam menciptakan keunggulan inovatif yang berkelanjutan. Siddiqui et al. (2024) menyebutkan bahwa proses pertukaran pengetahuan yang difasilitasi oleh pemimpin transformasional memungkinkan penyebaran informasi lintas departemen yang cepat dan relevan, memperkuat pembelajaran organisasional serta meningkatkan kapabilitas inovatif karyawan. Dalam sektor manufaktur, di mana proses operasional seringkali bersifat rutin, keterlibatan pemimpin dalam mendorong budaya berbagi pengetahuan menjadi kunci untuk membangun lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif (Hao, 2024).

Ajrurrahman & Pusparini (2024) menunjukkan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan internal tim tidak hanya memperkuat kepercayaan horizontal, tetapi juga meningkatkan keberanian dalam mengeksplorasi solusi kreatif yang berbeda dari praktik konvensional. Komposisi demografi responden, di mana 56,3% responden bekerja sebagai RnD, mendorong mereka untuk terlibat dalam diskusi lintas unit melalui *knowledge sharing* memungkinkan munculnya inovasi mikro dalam proses kerja harian. Kondisi ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin memfasilitasi ruang partisipatif dan menyediakan umpan balik yang konstruktif, maka kolaborasi pengetahuan dapat menciptakan efek berganda pada perilaku inovatif (Inkinen et al., 2015).

Berdasarkan perspektif praktik manajerial, penting bagi perusahaan manufaktur untuk mendesain strategi kepemimpinan yang secara simultan mengaktifkan dimensi afektif, kognitif, dan struktural dari *knowledge sharing*. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Sattayaraksa & Boon-itt (2018) bahwa *Transformational Leadership* tidak cukup hanya berorientasi pada inspirasi dan visi, tetapi juga harus menyentuh aspek sistemik yang mendorong keterlibatan aktif dalam siklus berbagi dan penerapan pengetahuan. Interaksi antara *inspirational motivation* dan *knowledge utilization* terbukti menciptakan efek sinergis dalam membentuk perilaku inovatif yang berorientasi pada pembaruan proses dan produk (Farahdiba et al., 2022; Fiernaningsih et al., 2023). Dengan demikian, untuk memaksimalkan potensi inovatif karyawan, organisasi perlu menjadikan *knowledge sharing* bukan sekadar aktivitas tambahan, melainkan sebagai bagian integral dari praktik kepemimpinan transformasional.



PENUTUP

Penelitian ini mengevaluasi pencapaian tujuan penelitian dengan menguji bagaimana *Transformational Leadership* (TL) dan *Work Engagement* (WE) memengaruhi *Innovative Work Behavior* (IWB), serta menilai peran *Knowledge Sharing* (KS) sebagai mekanisme mediasi pada karyawan industri sepatu anggota APINDO di Kabupaten Tangerang. Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa seluruh hubungan yang dihipotesiskan terbukti signifikan, baik pengaruh langsung TL dan WE terhadap IWB, pengaruh TL dan WE terhadap KS, maupun pengaruh KS terhadap IWB. Selain itu, KS terbukti menjadi mediator signifikan yang memperkuat pengaruh TL dan WE terhadap IWB. Secara keseluruhan, model mampu menjelaskan 59,5% variasi IWB dan 30,4% variasi KS, serta menunjukkan kemampuan prediktif yang baik ($Q^2 > 0$), yang mengindikasikan bahwa kerangka penelitian relevan untuk menjelaskan perilaku inovatif karyawan dalam konteks industri sepatu yang menuntut efisiensi sekaligus adaptasi inovasi.

Kesesuaian temuan dengan kebutuhan organisasi padat karya terlihat dari pentingnya membangun kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja yang diikuti penguatan sistem berbagi pengetahuan agar ide dan perbaikan kerja dapat menyebar lintas unit secara cepat. Oleh karena itu, manajemen disarankan memperkuat TL melalui pelatihan berkelanjutan (khususnya dimensi stimulasi intelektual dan perhatian individual), serta merancang program WE berbasis *job resources* (umpan balik konstruktif, ruang partisipatif, dan pengembangan karier). Di saat yang sama, perusahaan perlu membangun mekanisme KS yang terstruktur (forum lintas tim, *knowledge repository*, dan rutinitas evaluasi pembelajaran) agar dampak TL dan WE pada IWB menjadi lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, Y. O., Shehab, E., & Al-Ashaab, A. (2021). Digital transformation challenges in the manufacturing industry. *Advances in Transdisciplinary Engineering*, 15, 9–14. <https://doi.org/10.3233/ATDE210004>
- Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7–8), 869–893. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>
- Adri, A. (2025). *Industri Alas Kaki Melangkah Pelan di Tengah Gejolak Global*. Kompas.Id. <https://www.kompas.id/artikel/tantangan-tarif-trump-hingga-biaya-bahan-baku-hadang-kinerja-industri-alas-kaki>
- Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2022). Employee Engagement and Innovative Work Behavior Among Chinese Millennials: Mediating and Moderating Role of Work-Life Balance and Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13(July), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942580>
- Arifin, N., Kurnianto Tjahjono, H., Hartono, A., & Muafi, M. (2021). The Antecedent of Employee Engagement and Its Effect on Innovative Behavior: A Religiosity-Based Social Exchange Theory (SET) Perspective. *Journal of Asian Finance*, 8(7), 313–322. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no7.0313>
- Aristana, I. N., Puspitawati, N. M. D., Salain, P. P. P., Koval, V., Konarivska, O., & Paniuk, T. (2024). Improving Innovative Work Behavior in Small and Medium Enterprises: Integrating Transformational Leadership, Knowledge Sharing, and Psychological Empowerment. *Societies*, 14(11), 1–19. <https://doi.org/10.3390/soc14110228>
- Astutik, M., Febrianti, M., & Sandy, W. T. (2024). the Role of Knowledge Sharing As a Mediation of the Influence of Organizational Culture on Work Behavior. *International Conference of Business and Social Sciences*, 3(1), 685–694. <https://doi.org/10.24034/icobuss.v3i1.438>



- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2019). Daily strengths use and employee well-being: The moderating role of personality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1). <https://doi.org/10.1111/joop.12243>
- Bhatti, M. A., Akbar, U., & Jamshaid, M. A. (2023). Enhancing Performance Through Total Quality Management: Unveiling the Mediating Influence of Knowledge Transfer. *Journal of Social Research Development*, 4(2), 284–292. <https://doi.org/10.53664/jsrd/04-02-2023-05-284-292>
- Binsaeed, R. H., Yousaf, Z., Grigorescu, A., Trandafir, R. A., & Nassani, A. A. (2023). Knowledge Sharing and the Moderating Role of Digital Innovation on Employees Innovative Work Behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 15(14), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su151410788>
- Biranvand, A. (2024). Library and Information Science Research Investigating the Effect of Organizational Climate on Knowledge Sharing and Innovative Work Behavior (Case Study : Knowledge-Based Companies ... *Library and Information Science Research*, December. <https://doi.org/10.22067/infosci.2023.77844.1126>
- Budiyono, H., . H., & Tunas, B. (2024). Knowledge Sharing Behavior Shaped by Organizational Climate, Social Network, Perception, and Achievement Motivation. *International Journal of Research and Review*, 11(2), 161–171. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20240218>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Integrated Media.
- Cadiz, A. P. (2024). Translating Transformational Leadership to Transformative Education in the Lens of Philippine Basic Education : An Analysis of Current and Emerging Literature Keywords. *Asian Journal on Perprestive in Education*, 4(1), 1–9.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.
- Dabrai, R. (2025). Impact of Employee Engagement on the Performance of Employee and Organization. *SSRN Electronic Journal*, 1–25. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5012056>
- Dadash Pour, P., Nazzal, M. A., & Darras, B. M. (2022). The role of industry 4.0 technologies in overcoming pandemic challenges for the manufacturing sector. *Concurrent Engineering*, 30(2), 190–205. <https://doi.org/10.1177/1063293X221082681>
- DeHaan, C. R., Bradshaw, E. L., Diaz-Castillo, S., Trautman, T. C., Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2024). Energy in the workplace: job demands, job resources, and employees' inner resources as pathways to organizational outcomes. *Frontiers in Psychology*, 15(November), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1413901>
- Duerod, M., & Tayebi, S. M. M. (2024). Impact of Leadership Style on Employee Creativity and Knowledge Sharing in the It Industry in Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Economics, Commerce & Management*, 12(5), 14–31.
- Duhović, M., Inge, K., & Duhović Hafstad, M. (2023). Organizing For Engagement: A Multilevel Composition Model Organizing for Engagement: A Multilevel SEM Model of the Relationship Between Work Engagement, Job Design, Participation Climate, and Clan Culture. *Preprints*, 1, 1–31.
- Elamin, A. M., Aldabbas, H., Ahmed, A. Z. E., & Abdullah, A. N. (2024). Employee Engagement and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Knowledge-Sharing Behavior in the United Arab Emirates (UAE) Service Context. *Administrative Sciences*,



- 14(9). <https://doi.org/10.3390/admsci14090232>
- Erasmus, A., & Oosthuysen, E. (2025). Emotional labour, burnout and work engagement amongst service centre employees in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 1–14. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2771>
- Escribá-Carda, N., Canet-Giner, T., & Balbastre-Benavent, F. (2023). The role of engagement and knowledge-sharing in the high-performance work systems–innovative behaviour relationship. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2022-0206>
- Farahdiba, D., Mahira, N. M. S., & Maengkom, P. A. N. (2022). Factors Influencing Creative Employees: An Integration of Transformational Leadership Theory in The Case of Start-ups Employees in Indonesia. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 15(3), 394–407. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i3.38680>
- Fatma, N. F., Ponda, H., & Handayani, P. (2020). Penerapan Metode Pdca Dalam Peningkatan Kualitas Pada Product Swift Run Di Pt. Panarub Industry. *Journal Industrial Manufacturing*, 5(1), 34. <https://doi.org/10.31000/jim.v5i1.2440>
- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., Wahyu, E., & Ainie, L. (2023). *Transformational Leadership and Knowledge Sharing to Reinforce Innovative Work Behavior in SMEs*. <https://doi.org/10.4108/eai.29-10-2022.2334021>
- Guha, S., Rabby, S. K. M. A. H., Chowdhury, S. R., & Julee, S. A. (2025). Enhancing employee innovation capabilities through high-involvement HRM: mediating role of knowledge sharing and transformational leadership. *Future Business Journal*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00482-1>
- Guo, Y., Chun, D., Yin, F., & Zhou, Y. (2023). Exploring Motivations and Trust Mechanisms in Knowledge Sharing: The Moderating Role of Social Alienation. *Sustainability (Switzerland)*, 15(23), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su152316294>
- Ha, T. T., & Le, B. P. (2023). Influence of High-Involvement and High-Commitment HRM Practices on Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *American Journal of Economics and Business Innovation*, 2(2), 35–44. <https://doi.org/10.54536/ajebi.v2i2.1589>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Evaluation of Formative Measurement Models*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_5
- Istanti, F., Hermawati, A., & Mas'ud, M. (2022). Analisis Efek Transformational Leadership Dan Locus Of Control Terhadap Innovative Work Behavior Melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 3(2). <https://doi.org/10.52300/jmso.v3i2.5514>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3). <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13(April), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Nadhira, V., Hidayat, A. M., Widodo, A., & Rubiyanti, N. (2025). The Influence of Transformational Leadership, Knowledge Sharing, and Job Satisfaction on Innovative Work Behavior of Telkom Witel Bandung Employees: A Conceptual Paper. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 4(2), 635–644. <https://doi.org/10.55927/ajabm.v4i2.246>
- Priyono, H. A., Irawanto, D. W., & Suryadi, N. (2022). Job demands-resources, work



- engagement, and organizational commitment. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11(1), 117–129. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i1.1546>
- Puspita, M., Yuniarsih, T., & Wibowo, L. A. (2022). The Influence of Transformational Leadership and Knowledge Sharing on Innovative Work Behavior of Millennial Employees in Start-Up Companies. *Proceedings of the 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021)*, 657(Gcbme 2021), 418–423. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220701.078>
- Qurat ul Ain Ahmed, Sadia Butt, Saeeda Mirza, Rabeea Ishaq, & Shabee ul-Haq. (2025). A Framework of Antecedents and Consequences of Employee Work Engagement: A Knowledge Sharing Perspective in the Developing Country Context. *Journal for Social Science Archives*, 3(1), 899–915. <https://doi.org/10.59075/jssa.v3i1.170>
- Rahmah, Y. F., Marta, M. S., Athoillah, M. A., & Farid, D. (2020). The Approach Of Managers Regarding Innovative Work Behaviour. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(2). <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8285>
- Rahman, M. M., Röntynen, R., Ardabili, F. S., Quader Newaz, H. T. M., Voitenko, E., & Cajnko, P. (2025). Knowledge Leadership and Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Journal of Ecohumanism*, 4(2), 249–260. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i2.5933>
- Rajeev Gupta, & Rajesh Verma. (2024). Transformational Leadership in Strategic Management: Catalyzing Change and Innovation. *Nanotechnology Perceptions*, 15, 1143–1154. <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.vi.3790>
- Rindyani, W., & Mansyur, A. (2024). Innovative Work Behavior: Efek Knowledge Sharing. *Jurnal GeoEkonomi*, 15(1), 75–86. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v15i1.340>
- Saleem, T., Rubbab, D. U., Shahab, D. H., & Irshad, D. M. (2023). High-Performance Work System and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Knowledge Sharing and Moderating Role of Inclusive Leadership. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 8(1), 43–59. <https://doi.org/10.24088/ijbea-2023-81005>
- Salleh, M. R., Sa'at, M. S., & Hamid, S. R. (2024). The Analysis of Human Resource Management Practices to Improve Production Performance in the Manufacturing Industry in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(9), 1190–1205. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i9/22711>
- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2018). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 21(2). <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2017-0077>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation In The Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3). <https://doi.org/10.2307/256701>
- Shwiemeh, O., & Yildiran, C. (2023). An Empirical Study On The Effect Of Knowledge Sharing In Employees Innovative Behaviour. *Journal of Management and Economic Research*, 21(2), 134–159. <https://doi.org/10.2174/1874110X01509012332>
- Siddiqui, F., Anwer, N., Nawaz Khan Sherwani, A., Chaudhry, S., & Batool, F. (2024). Role of Knowledge Sharing in Enhancing Innovative Performance Through High-Performance Work Systems. *Journal of Asian Development Studies*, 13(4), 483–496. <https://doi.org/10.62345/jads.2024.13.4.40>
- Simatupang, S., Dharma, E., Ambarita, M. H., Indajang, K., & Sudirman, A. (2022). Analysis



- of the Effect of Innovative Work Behavior in terms of Psychological Empowerment and Knowledge Sharing. *International Journal of Scientific Research and Management*, 10(11), 4196–4202. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v10i11.em06>
- Sinha, M. K., & Mukherjee, K. (2024). the Role of Transformational Leadership for Talent Retention and Engagement. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(5), 428–438. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i5.2024.3915>
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Sriwathi, N. M. A., & Budiyanto, B. (2024). Individual Characteristics, Abilities, and Work Environment on Employee Performance Pt. Maheswari Pasupati Bali. *International Conference of Business and Social Sciences*, 3(1), 414–421. <https://doi.org/10.24034/icobuss.v3i1.388>
- Su, X., Jiang, X., Lin, W., Xu, A., & Zheng, Q. (2022). Organizational Innovative Climate and Employees' Improvisational Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety and the Moderating Role of Creative Self-Efficacy. *SAGE Open*, 12(4), 1–12. <https://doi.org/10.1177/21582440221132526>
- 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). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Sun, Y., Hong, J. C., & Ye, J. H. (2022). The Effects of Employees' Perceived Intrinsic Motivation on Knowledge Sharing and Creative Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12(January), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.762994>
- Wijaya, N. H. S. (2024). Extending the Transformational Leadership-Innovative Work Behavior Relationship: Integrating Climate for Innovation and Dissimilarities in Dyad Relational Demography. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 32(1), 34–48. <https://doi.org/10.1177/15480518241301237>
- Woocheol, K., & Jiwon, P. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/su9020205>
- Yao, J., Qiu, X., Yang, L., Han, X., & Li, Y. (2022). The Relationship Between Work Engagement and Job Performance: Psychological Capital as a Moderating Factor. *Frontiers in Psychology*, 13(February), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.729131>
- Yaqub, M. Z., & Al-Sabban, A. S. (2023). Knowledge Sharing through Social Media Platforms in the Silicon Age. *Sustainability (Switzerland)*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/su15086765>
- Ye, L., Li, Y., Zhang, N., & Zhang, J. (2024). The Influence of Work Engagement on Employee Affect and Creativity: Insights from Occupational Mental Health. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1–14. <https://doi.org/10.3390/bs14121217>
- Yuen, S. S. M., & Lam, H. Y. (2024). Enhancing Competitiveness through Strategic Knowledge Sharing as a Driver of Innovation Capability and Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 16(6). <https://doi.org/10.3390/su16062460>